



**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Proceso de inducción y el marco de desempeño directivo en el  
ámbito de la Unidad de Gestión Educativa Local de Lampa –  
2017**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:  
MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

**AUTOR:**

**Br. MAMANI QUISPE, Lidia Lourdes**

**ASESOR:**

**DR. VALERO ANCCO, Vidnay Noel**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

**GESTIÓN Y CALIDAD EDUCATIVA**

**PERÚ - 2018**

## DEDICATORIA

A mi esposo Juan, por su apoyo incondicional.

A mi hijas Annia Karina, y Tania Alyssa el cual fue el pilar fundamental y motivo de superación.

A papá Clemente, mamá Fortunata por darme la vida, y ejemplo de superación desde el cielo hicieron posible este sueño anhelado.

A mis hermanos; Madre Basilia y Adolfo, de quienes siempre recibí su apoyo espiritual y moral.

Lidia.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, por bendecirme con sabiduría e inteligencia, y brindarme salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

A las autoridades de la Universidad César Vallejo, a los maestros que con sus enseñanzas fortalecen mi profesión.

A los señores docentes de la Escuela de Postgrado, quienes fueron forjadores de nuestra formación profesional.

A los compañeros de la maestría que compartieron experiencias académicas y que fueron el impulso y el apoyo moral.

Lidia

## DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD

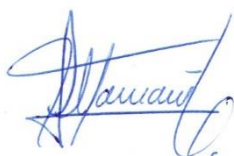
Yo, Lidia Lourdes Mamani Quispe, estudiante del Programa de Maestría de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, identificado con DNI N° 01215252 con la tesis titulada Proceso de Inducción y el marco de desempeño directivo en el ámbito de la Unidad de Gestión Educativa Local de Lampa – 2017.

Declaro bajo juramento que:

- 1) La tesis es de mi autoría.
- 2) He respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por tanto, la tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.
- 3) La tesis no ha sido autoplagiada; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
- 4) Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados y por tanto los resultados que se presenten en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

De identificarse fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), autoplagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.

Trujillo, 25 de marzo del 2018



Lidia Lourdes Mamani Quispe

D.N.I. N° 01215252

## ÍNDICE

<b>RESUMEN.....</b>	<b>8</b>
<b>I. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>10</b>
1.1. Realidad problemática.....	10
1.2. Trabajos previos .....	12
1.3. TEORÍAS RELACIONADAS AL TEMA .....	17
1.4. Formulación del problema .....	44
1.4.1. Problema General.....	44
1.4.2. Problemas Específicos .....	44
1.5 . Justificación .....	44
1.6. Formulación de hipótesis de investigación .....	46
1.6.1. Hipótesis General .....	46
1.6.2. Hipótesis Específicas .....	46
1.7. Objetivos.....	47
1.7.1. Objetivo General .....	47
<b>II. MÉTODO .....</b>	<b>48</b>
2.1. Diseño de investigación.....	48
2.3. Población, muestra y muestreo .....	52
2.3.1. Población.....	52
2.3.2. Muestra .....	52
2.3.3. Criterio de selección.....	52
2.4. Técnica e instrumentos de recolección de datos .....	52
2.4.1. Técnicas.....	52
2.4.2. Instrumentos .....	53
2.4.3. Validación y confiabilidad del instrumento.....	53
2.5. Métodos de análisis de datos .....	53
2.6. Aspectos éticos .....	54
<b>III. RESULTADOS.....</b>	<b>55</b>
3.1. Aspectos preliminares .....	55
<b>IV. DISCUSIÓN.....</b>	<b>88</b>
<b>V. CONCLUSIONES .....</b>	<b>90</b>
<b>VI. RECOMENDACIONES .....</b>	<b>92</b>
<b>II. REFERENCIAS.....</b>	<b>93</b>

## **PRESENTACIÓN**

Señores miembros del jurado presento ante ustedes la Tesis titulada: Proceso de Inducción y el marco de desempeño directivo en el ámbito de la Unidad de Gestión Educativa Local de Lampa – 2017, cuya finalidad es Establecer la relación entre el proceso de Inducción y el marco de desempeño directivo en el ámbito de la Unidad de Gestión Educativa Local de Lampa. En cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Cesar Vallejo para obtener el grado académico de Magister en Educación.

Esperando cumplir los requisitos de aprobación.

El autor.

## RESUMEN

El presente estudio tuvo como propósito de establecer la relación entre el proceso de inducción y el marco de desempeño directivo en el ámbito de la Unidad de Gestión Educativa Local de Lampa – 2017. La hipótesis de investigación a probar es; La relación que existe entre el proceso de Inducción es significativo con el marco de desempeño directivo.

El tipo de investigación es de carácter no experimental descriptivo, siendo su diseño de investigación el correlacional transversal. La población y la muestra está conformada por 14 directivos de las diferentes instituciones educativas secundarias de la UGEL Lampa; para dicho propósito se ha utilizado como técnica la encuesta y ficha de evaluación; el instrumento es el cuestionario y ficha de cotejos, el método de análisis de datos para la prueba de hipótesis de ha utilizado el estadístico de prueba de la Chi cuadrado haciendo uso del SPSS v.22.

Se concluye: La relación que existe entre el proceso de Inducción es significativo con el marco de desempeño directivo en el ámbito de la Unidad de Gestión Educativa Local de Lampa – 2017; dado que la Chi cuadrado calculada es superior al de la tabla en 6,533 por el contrario el valor de la Chi cuadrado tabulado es de 5,99 con una significancia de 0.05 y con 2 grados de libertad, que es inferior a la Chi Cuadrado Calculado, la diferencia es significativa, podremos concluir que las dos variables no son independientes, sino que están asociadas o dependientes ( $p < 0.05$ ). Por lo tanto, a la vista de los resultados. el 57.1% (08) directivos logran obtener logro previsto en el marco del buen desempeño, cuando el docente evidencia el logro de desempeños previstos. Considerando que El Marco de Buen Desempeño del Directivo es una herramienta estratégica que define la política integral de desarrollo y revalorización del directivo. El Marco de Buen Desempeño del Directivo es un elemento esencial de la reforma de la institución educativa que se enmarca dentro de las políticas de desarrollo docente priorizadas por el Sector Educación.

**Palabras Claves:** Proceso de inducción, marco de desempeño directivo.

## **ABSTRACT**

The purpose of this study was to establish the relationship between the induction process and the management performance framework in the field of the Local Educational Management Unit of Lampa - 2017. The research hypothesis to be tested is; The relationship that exists between the induction process is significant with the managerial performance framework.

The type of research is of a non-experimental descriptive nature, its research design being cross-correlational. The population and the sample is conformed by 14 managers of the different secondary educational institutions of the UGEL Lampa; for this purpose, the survey and evaluation file have been used as a technique; the instrument is the questionnaire and checklist, the data analysis method for hypothesis testing has been used by the Chi square test statistic using SPSS v.22.

It is concluded: The relationship that exists between the induction process is significant with the management performance framework in the field of the Local Educational Management Unit of Lampa - 2017; since the calculated Chi squared is superior to that of the table in 6,533, on the contrary the value of the tabulated Chi square is of 5.99 with a significance of 0.05 and with 2 degrees of freedom, which is lower than the Calculated Square Chi, the difference is significant, we can conclude that the two variables are not independent, but are associated or dependent ( $p < 0.05$ ). Therefore, in view of the results.

Key words: Induction, performance, management, evaluation, monitoring



## **I. INTRODUCCIÓN**

### **1.1. Realidad problemática**

En los últimos años, las empresas, incluido el Ministerio de Educación están dando importancia al Programa de Inducción a todos los directivos como son los Directores de todas las Instituciones Educativas, tratando de cumplir los objetivos programados, para con ello integrar los objetivos y valores individuales logrando la Visión y Misión de cada Institución Educativa.

El Marco de Desempeño del Directivo es una herramienta estratégica de la reforma de la institución educativa que se enmarca dentro de las políticas de desarrollo docente priorizadas por el sector educación. En el Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM) 2012, se propone para el ámbito de la gestión: “Que las instituciones educativas asuman la responsabilidad de gestionar el cambio de los procesos pedagógicos, centrando a toda la organización en los aprendizajes”

(MINEDU; 2012b, 52); de ahí que el primer resultado de la reforma de la institución educativa en este ámbito, se refiere a la necesidad de contar con directivos seleccionados, formados y organizados. Así., el Marco del Desempeño del Directivo se convierte en una herramienta estratégica de implementación de una política integral del desarrollo directivo.

Es importante puntualizar que el logro de los dominios y el desarrollo de competencias propuestas se realizan de manera gradual debido a que los directivos requieren de un tiempo determinado para adquirir nuevos conocimientos, desarrollar capacidades y despertar nuevas motivaciones. Por ello, el Marco de desempeño del Directivo, como herramienta de política, sugiere insumos para la evaluación de acceso, la ratificación y la implementación de programas de formación a través de las competencias y desempeños que presenta.

(Chiavenato Colombia, 1992, pág.93) Las primeras preocupaciones por la integración entre el personal docente y administrativo dentro de una Institución Educativa surgieron por los griegos; más adelante Weber planteó la hipótesis de la supremacía de la organización surgieron de la organización sobre el individuo por lo que este último debía hacer esfuerzos para adaptarse; y posteriormente surgieron planteamientos como quienes analizaron el impacto de la organización industrial y la autoridad unilateral sobre el individuo.

(Chiavenato, 1992) A partir de la década de los años treinta, comenzó a darse cada vez mayor importancia al hombre y sus grupos sociales dejando atrás el enfoque centrado en la tarea y el método, por lo que progresivamente se pusieron en evidencia la existencia de antagonismos entre las organizaciones y del trabajador.

Progresivamente, la inducción de personal se ha convertido en uno de los aspectos importantes en la administración de recursos humanos, ubicándose en el lindero entre los procesos de reclutamiento y selección de personal y adiestramiento y desarrollo.

Si bien algunas organizaciones poseen programas de inducción bien diseñados y en pleno funcionamiento, existen muchas otras que, o no los poseen, o los manejan de una manera muy incipiente, lo cual puede traer, como consecuencia el aumento de poca identificación dentro de la institución educativa, la ausencia de estos procesos de inducción dentro de las instituciones trae consecuencias en no permitir el avance normal de los objetivos trazados en la calendarización anual y es notorio en las supervisiones de parte de los directores, especialistas de las UGELS.

Los mecanismos de acceso y la continuidad en la función directiva están fuera de contexto ya que la permanencia y el tiempo de servicios del directivo ya no son garantía de una buena gestión; esta situación se ve agravada por el casi nulo reconocimiento al esfuerzo que realizan, lo que ha generado una suerte de improvisaciones en la asignación a este importante cargo y función.

## **1.2. Trabajos previos**

### **Internacional**

Tello, V. (1993). En su tesis realizado en la Universidad de Chile, denominado; “Manual Técnico para la Selección de Personal”, que lleva como objetivo, Analizar el Manual Técnico para la Selección de Personal en las empresas. El estudio estuvo conformado por 121 trabajadores, los datos fueron recogidos a través del cuestionario personalizado; resalta la importancia que tiene la Inducción del Personal, ya que este evitará la desorientación inicial del personal de recién ingreso, y facilitara su adaptación, lo cual acelerara su participación activa en la empresa. Sugiere que el Programa de Inducción debe de realizarse en etapas, en las que se deberá de indicar la información necesaria sobre el puesto de trabajo y quien será la persona responsable de llevarla a cabo. El éxito de este Programa de Inducción dependerá del interés que ponga cada una de las personas responsables de cada etapa y del cumplimiento que se le dé ya que si es inadecuada puede ocasionar que no se logren los resultados. Menciona también que este proceso de Inducción debe de ser aplicado tanto en traslados como en ascensos de personal. Indicando que tanto el tiempo como las características de la Inducción variaran de acuerdo al tipo de trabajo que desarrollaran los nuevos empleados.

García, G.Guatemala (2014). En su estudio que realizó en la Universidad Rafael Landívar, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, tesis titulada: “Importancia de la Capacitación en el Proceso de Inducción para el personal nuevo en las Cooperativas”, que lleva como objetivo; Determinar la importancia de la capacitación en el proceso de inducción para el personal nuevo en las cooperativas”, se tomó como muestra 36 personas, quienes se les suministró una boleta de encuesta. Menciona que toda empresa que cuente con una buena organización, también debe de tener buenas relaciones humanas, y hace también una definición tanto de lo que es Inducción de Personal y su proceso en una Cooperativa. Entre sus principales Conclusiones menciona: Que el Proceso de Inducción de Personal, es una herramienta administrativa que ayuda al buen desarrollo de las relaciones entre trabajadores y patronos, y en el caso de las cooperativas es de mayor importancia, principalmente porque del desempeño que tenga la administración, depende el dinero de los socios y el

logro de los objetivos y funciones de la misma. Entre sus recomendaciones podemos citar: Que es necesario tomar en cuenta el proceso de Inducción de las Cooperativas ya que benefician su buen funcionamiento.

Martínez, L. (1999) estudio presentado en la Universidad Autónoma de Centro América, Costa Rica, en su tema “Los recursos humanos, en relación a la Inducción de Personal, se ha planteado como objetivo; Determinar los recursos humanos en relación a la Inducción de Personal. El estudio se ha realizado con una muestra de estudio de 243 personales. Utilizando una encuesta para los resultados; que este debe de realizarse posterior al reclutamiento y selección del personal, el cual consiste en proporcionar el conocimiento que necesitan, para desempeñar satisfactoriamente sus tareas, y obtener una recompensa. Y es allí donde el personal antiguo de la empresa le comunicara su experiencia. Indica que tanto la inducción como la capacitación, son factores importantes de la motivación, ya que para que ocurra la motivación, los empleados deben creer que su esfuerzo producirá satisfacciones, gratificaciones y recompensas. El propósito de la inducción es presentar al nuevo empleado a la organización y viceversa, ayudándole a familiarizarse e integrarse entre sí. Así mismo menciona aspectos que deben detenerse en cuenta en el Departamento de Recursos Humanos antes de presentar el Programa de Inducción, así como los pasos que deben de incluirse dentro de la Elaboración de un Manual de Inducción.

Dávila, A. (2004) en su Tesis presentado a la Universidad Rafael Landívar, denominada; “Eficacia de un Programa de Inducción en la satisfacción laboral de los empleados de primer ingreso de una empresa multinacional de telecomunicaciones” se ha planteado como objetivo; Determinar la eficacia de un Programa de Inducción en la satisfacción laboral de los empleados de primer ingreso de una empresa multinacional de telecomunicaciones, 2004”, hizo el estudio con una población de 253 empleados, que utilizó como instrumento de recolección de datos Ficha de Cotejos; menciona, que la persona encargada de la Administración del Recurso de una empresa debe conocer la importancia que proporciona la inducción a los empleados de nuevo ingreso. Y que al no efectuarse el mismo puede traer como consecuencia desilusión, falta de

motivación, malos entendidos y dar como resultado la renuncia del empleado, perdiéndose empleados potenciales para la empresa así como tiempo invertido en el proceso de selección y contratación. Cita que una buena planificación del programa de inducción, evitara problemas como no lograr su objetivo. Además de la inducción general debe de tomarse en cuenta que el empleado debe conocer toda la información contenida en la descripción de su puesto. Entre sus conclusiones menciona, que la inducción debe contener toda la información necesaria, pero además este proceso debe ser un compromiso que se desarrolle a todo nivel y en todas las áreas dentro de la organización para que cumpla con su objetivo. Entre sus recomendaciones podemos citar las siguientes: Dar a conocer a todos los colaboradores de la empresa los objetivos y el propósito del programa de inducción para facilitar su aplicación y compromiso con el mismo. Insistir en su importancia como medio para facilitar la integración del empleado a la empresa por lo que se recomienda no solo aplicarlo sino también darle seguimiento.

De Hurtado, M. (1994) en su Tesis sobre Impacto de la “Evaluación del Desempeño del Personal en la Empresa” en México, cita dos objetivos que busca la empresa al evaluar su personal, siendo la primera una función evaluativa, de donde se derivan las decisiones administrativas sobre los empleados, como aumentos , recompensas, ascensos, promociones, siendo el otro objetivo, el desarrollo para el trabajador. Indicando que las evaluaciones son para ayudar a elevar el nivel de desempeño, mejorar el potencial que pueda tener el trabajador para realizar mejor su trabajo y descubrir sus áreas débiles. Se ha aplicado los instrumentos a 287 personales de empresas. Se ha utilizado un test de evaluación. Entre sus principales conclusiones se menciona que posterior a realizar la Evaluación, la mayoría de empresas realizan entrevistas con sus empleados, lo cual resulta muy beneficioso para que ambas partes se retroalimenten, mencionando que cuando se realice esta entrevista para discutir el resultado de sus evaluaciones, el mismo debe de ser en un ambiente adecuado, para propiciar la participación de los empleados para que puedan indicar tanto sus problemas, tropiezos o sus satisfacciones si este fuere el caso. Entre algunas de las recomendaciones cita, que para lograr eficiencia en la toma

de decisiones acerca de su equipo humano, estas deberán basarse en la evaluación Anual de desempeño.

Pinzón, M. (1997) investigación presentada en Guatemala: “La Evaluación del Desempeño como una fortaleza en la Administración de Personal para la Pequeña y Mediana Empresa dentro de la Industria de Calzado en la ciudad de Guatemala”, su objetivo; Evaluar el desempeño como una fortaleza en la Administración de Personal para la Pequeña y Mediana Empresa dentro de la Industria de Calzado en la ciudad de Guatemala; se ha aplicado la encuesta a una muestra de 178 de la administración de personal. Menciona a la Evaluación del Desempeño como un medio para motivar tanto a jefes como subordinados, citando entre sus principales beneficios: el mejoramiento en el desempeño, ya que mediante una retroalimentación puedan realizar las acciones correctivas o preventivas necesarias, el segundo sería el incremento en la producción, y entre otros beneficios se pueden citar las decisiones de ubicación, promociones y transferencias, incrementos salariales, y también mostrar la presencia de un potencial no aprovechado. Aconseja que las organizaciones, consideren a cada empleado como parte de ellas, y a la vez los mantenga motivados, lo cual dará como resultado una disminución en la tasa de rotación del personal. Entre sus principales Conclusiones menciona que la Evaluación de Desempeño, es una herramienta útil en la pequeña y mediana empresa, por medio de la cual se podrían alcanzar mejores niveles de desempeño y producción. Indica que el clima de las organizaciones es un factor influyente, para la realización de las Evaluaciones de Desempeño. Entre sus principales Recomendaciones podemos enumerar: Que las Evaluaciones de Desempeño, deben ser periódicas, las cuales podrán ser utilizadas para la toma de decisiones. Así mismo menciona que el recurso humano es el factor más importante dentro de las organizaciones, por lo que se recomienda analizar los medios eficaces de motivación para los empleados, ya que la misma tiene como consecuencia mayor productividad.

Bran, M. (1999) en su tesis, beneficios que proporciona la evaluación del desempeño en una empresa azucarera caso ingenio La Unión, S.A. – Guatemala; menciona que la Evaluación de Desempeño, es un sistema de apreciación del desempeño del individuo, en el cargo y de su potencial

desarrollo. Toda evaluación es un proceso, para estimar o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades, o el estado de algún objeto o persona. Es un concepto dinámico, ya que los empleados son siempre evaluados, bien sea formal o informalmente, con cierta continuidad por las organizaciones. La Evaluación del Desempeño es un medio, a través del cual se puede encontrar problemas de supervisión de personal, de integración de empleados, a la empresa o al cargo que actualmente ocupa, el no aprovechamiento de empleados con un potencial más elevado que aquel que es exigido para el cargo, o de motivación. Así mismo menciona cuales podrían ser algunos de los Métodos de Evaluación del Desempeño que podrían utilizarse.

### **Nacional**

Yubran, E. (2003), investigación fue presentado en la Universidad del Pacífico, Programa de Recursos Humanos, tesis titulada: “Desarrollo Organizacional y de Recursos Humanos DORH Lima” se ha planteado como objetivo; Analizar el desarrollo organizacional y de Recursos Humanos DORH Lima, 2002. Se hizo el estudio con 232 trabajadores del ámbito de Lima metropolitana, a través de una encuesta. Indica que al no existir una Inducción de Personal adecuado, causa que durante los primeros días, el empleado se pase averiguando aspectos importantes acerca de su trabajo, de la organización, productos, clientes, volumen de ventas, etc. Y muchas veces tampoco sabe a quién le reporta su jefe, no conoce sino algunos de sus beneficios y derechos, desconoce la misión de la organización. Siendo importante que el nuevo empleado se adapte lo más rápido posible y se identifique con su trabajo y con la empresa, se integre al equipo humano y la dinámica organizacional, es por ello que al diseñar e implementar un buen programa de inducción genera gran cantidad de beneficios para ambas partes. Menciona que será la Unidad de Recursos Humanos, quien deberá de brindar la información necesaria, y que posteriormente se transfiere al jefe, la responsabilidad de orientar, guiar e inducir al nuevo empleado, por medio del Manual de Inducción. Indica que pueden existir diferentes formatos de Inducción y estos variaran según el tipo de empresa, la cantidad de información y el volumen de ingreso de personal. Recomienda que el Manual propicie su lectura al ser fácil y ameno para leer.(Yubran, 2017)

Encinas, J. (sin año). En su investigación, tema: Inducción y Motivación al personal de empresas industriales en Lima; se ha presentado como objetivo; Determinar la relación de la Inducción y Motivación e el personal de empresas industriales; se ha trabajado con una muestra de 121 personal de empresas, se ha sacado los resultados a través de una encuesta, concluye; Inducción como un proceso mediante el cual se logra que el individuo, se encuentre en condiciones psicológicas y técnicas óptimas para el inicio de una situación. Así mismo indica que uno de los mayores bienes de las organizaciones es el nuevo trabajador debidamente inducido, por lo que es muy importante la forma en que se le inicia, ya que un buen inicio significa un mínimo de tiempo invertido y un incalculable porcentaje de interés a futuro. Un buen principio no solo aumenta la productividad sino que aumenta la eficiencia y reduce las sustituciones de personal. Menciona que el primer día de trabajo deberá de informarse sobre el Manual de Bienvenida de la empresa, en el cual se dará a conocer una idea general de la organización y su trabajo. Recomendando que exista una etapa de seguimiento permanente, para asegurar los resultados deseados. Indicando que en este proceso de Inducción deberá contarse con la participación de todas las personas involucradas ya sea en una forma directa o indirecta en la administración del recurso humano.

### **1.3. TEORÍAS RELACIONADAS AL TEMA**

#### **1.3.1 Proceso de inducción**

En el tema sobre inducción se describe su importancia en la integración del empleado de recién ingreso a la empresa.

Sherman, A., Bohlander, G., Snell, S. (1999) en su libro Administración de Recursos Humanos, define a la Inducción como el proceso formal para familiarizar a los empleados con la organización sus puestos y sus unidades de trabajo.

Mercado, M. (1989) en su libro Administración Aplicada, teoría y práctica, define a la Inducción como: el conjunto de actividades, que se realizan dentro de la



administración de personal, con el objeto de guiar, orientar e integrar al elemento nuevo al ambiente de trabajo.

Werther, W. (1995). En el libro Administración de Personal y Recurso Humano:

“Menciona que la inducción es el proceso por el que un empleado empieza a comprender y aceptar los valores, normas y convicciones que se postulan en una organización. Ya que a medida que una persona se le capacita e influencia por el grupo de una organización, los valores, las tradiciones de la empresa se adaptan en forma paulatina. Y finalmente el recién llegado se integra de manera más completa a la organización. Siendo en este momento cuando es más probable lograr niveles aceptables de satisfacción, productividad y estabilidad en el puesto. Ya que en pocas ocasiones la capacidad y los conocimientos del nuevo empleado son suficientes para llenar las necesidades del puesto. El potencial del empleado necesita el estímulo y el complemento de la orientación y la capacitación. El programa de inducción cubrirá temas tanto de la organización global como de prestaciones y servicios al personal, lo cual se complementa con un manual del empleado. Para que el programa de inducción sea eficaz es necesaria la participación activa tanto del supervisor como del representante del departamento de personal”

(Chiavenato, 2002) “La manera como la organización recibe a los nuevos empleados y los integra a su cultura, a su contexto y a su sistema para que se comporten de acuerdo con las expectativas de la organización. Socialización organizacional es la manera como la organización trata de inculcar en el nuevo miembro el modo de pensar y actuar, según los dictámenes de la organización.”

La inducción de personal está constituida por una serie de procedimientos a través de los cuales se adaptará al nuevo empleado a la organización; para que su rápida integración al grupo de trabajo sea posible, brindándoles el ambiente

adecuado y propicio que les permita una identificación positiva a nivel de la organización. En este respecto Dessler (1994) indica “la orientación inicia el proceso de integración de las metas de la compañía con las metas del empleado, un proceso que es un paso hacia la obtención del compromiso del empleado con la empresa, sus valores y metas.” (Ob. cit. pág. 237)

Chiavenato (2002) define la inducción como: “El primer paso para emplear a las personas de manera adecuada en las diversas actividades de la organización, pues se trata de posicionarlas en sus labores en la organización y clarificarles su papel y los objetivos...” (Pág. 142)

En tanto, De Cenzo y Robbins (2003) definen la inducción como:

Las actividades que se incluyen en su introducción a la organización y a su unidad de trabajo, así como la información que reciben durante las etapas de reclutamiento y selección, y les ayuda a reducir la ansiedad inicial que sienten cuando inician un nuevo trabajo. (Pág. 223)

Por su parte, Dessler (1994) define la inducción como aquella que permite: “proporcionar a los nuevos empleados la información básica sobre la empresa, información que necesitan para desempeñar satisfactoriamente sus labores.” (Pág. 261)

Se puede decir que el proceso de inducción para el personal de nuevo ingreso que se realiza en una organización proporciona información general sobre la rutina laboral diaria, su historia, sus propósitos, políticas, procedimientos, reglas, sus operaciones, sus productos o servicios, entre otros aspectos de interés para la organización.

#### **1.3.1.1 Objetivos de la Inducción**

Mercado M. (1989). En el libro Administración Aplicada, teoría y práctica, cita que el objetivo de la Inducción, es proporcionar al nuevo empleado, la

información necesaria, para poder adaptarse a su nuevo trabajo e identificarse con la organización.

Entre los principales objetivos de la Inducción se encuentran los siguientes:

- a. Facilitar la adaptación de los nuevos empleados, al ambiente de trabajo.
- b. Dar al personal toda la información, necesaria sobre la organización, su historia, sus políticas, reglamentos, servicios y productos.
- c. Desarrollar en el personal actitudes positivas, hacia su trabajo, sección, departamento, jefes y compañeros.
- d. Demostrar a los empleados, el interés de la empresa por su integración al núcleo de trabajo.
- e. Despertar, sentimientos de satisfacción en el trabajo, y de orgullo para la organización.

En tal sentido Mondy y Noe (2000), expresa que dentro de los variados objetivos a lograr con un proceso de inducción se tienen:

**1.- Facilitar el ajuste del nuevo empleado a la organización:** la inducción ayuda al nuevo empleado a ajustarse a la organización de una manera formal, pues la organización desea que el empleado se vuelva productivo con la mayor rapidez posible. Y de manera informal, Con el fin de reducir la ansiedad que experimentan los nuevos empleados, se deben hacer esfuerzos para integrar a la persona en la organización informal.

**2.- Proporcionar información respecto de las tareas y las expectativas en el desempeño:** se debe informar a los recién contratados acerca de las normas y las reglas de la compañía y del departamento específico al que han sido asignados.

**3.- Reforzar una impresión favorable:** el proceso de inducción puede hacer mucho para calmar los temores que pudieran tener los empleados acerca de si habrán tomado una decisión de empleo correcta. (Pág. 239)

De lo expresado anteriormente se puede señalar que la inducción de personal tiene como principal objetivo, a través de la utilización de técnicas, proporcionar al nuevo empleado la información necesaria a fin de que pueda trabajar con eficiencia en la organización y superar lo que significa la presión de enfrentarse a un nuevo trabajo, y adaptarse a un nuevo ambiente.

#### **1.3.1.2 Planeación de la Inducción**

La Planeación es el conjunto de medidas, que se deben tomar para lograr los efectos deseados, de allí la importancia, en que la Inducción se encuentre perfectamente planeada.

Etapas de la Planeación de la Inducción:

- a) Fijar los objetivos de la Inducción, de su programa y de su alcance.
- b) Determinar la calidad, y la cantidad de los recursos, con que cuenta para llevar a cabo los objetivos.
- c) Analizar estudios, sobre aprendizaje y comportamiento humano, que puedan orientar, acerca de los posibles obstáculos para la inducción.
- d) Analizar, los programas de inducción que existan, y estudiar su contenido, de tal forma que se puedan identificar, los puntos que sean de mayor utilidad a la organización.
- e) Elaborar varios programas, y evaluarlos, a fin de determinar el que mejor, se adapte a las necesidades de la organización.

#### **1.3.1.3. Necesidad de un Programa de Inducción**

Mercado M. (1989). Tanto el ingreso de un nuevo empleado, a la organización como un traslado o ascenso, representa una situación difícil, ya que la misma le traerá nuevos problemas a resolver, así como también deberá de relacionarse con otras personas distintas. Considerándose, aún más difícil para la persona de recién ingreso, quien desconoce todo acerca del ambiente que lo rodea, lo cual será un problema serio, si se le deja solo, sin brindarle la información sobre la empresa, sus componentes tanto materiales, como humanos. Es importante mencionar que el nuevo empleado, sentirá un sentimiento de inseguridad,

tensión en los primeros días, el cual puede crear un sentimiento de frustración, y una impresión negativa de la organización, que puede ser difícil de borrar. Y reconociendo que el hombre es social por naturaleza, es por lo tanto necesario que la organización, deba inducir al trabajador y darle la satisfacción, de pertenecer a ella. Es necesario tomar en cuenta que los nuevos compañeros del recién ingresado, forman un grupo que es tanto formal, como informal y en el mismo se han establecido normas, metas, objetivos y patrones de conducta, que sus integrantes respetan y cuidan que se realicen, y a la vez cada uno de ellos desarrolla el papel que representan. Debiendo tener presente, que puede presentarse un rechazo por parte del grupo, por temores como perder el puesto, que se destruya el grupo, o que la persona de recién ingreso represente un papel que ya desempeña una persona del grupo. Este rechazo va a influir en el nuevo empleado, manifestándose en el desempeño de su trabajo. Por lo mencionado anteriormente, la inducción será un medio efectivo para evitar este rechazo, ya que si se le brinda toda la información necesaria al nuevo trabajador, sobre la organización, su trabajo, el medio ambiente, y de su grupo de trabajo, el estará consciente del porqué de lo que lo va a rodear. Así mismo la inducción dará, a los empleados del grupo la información del porqué, de la entrada de este empleado, lo cual cambiara su rechazo.

### **Tipos de programas de inducción de personal**

A lo largo de los años han surgido programas nuevos con bases en un conocimiento más amplio del comportamiento humano, en particular en áreas de aprendizaje, motivación y relaciones interpersonales. Existen diferentes formas de implementar determinados procesos, los cuales se ajustarán a la situación y realidad a la cual se pretenda aplicar; actualmente se ejecutan diversos tipos de inducción al personal de nuevo ingreso de una organización. Según Villegas (1998), existen dos tipos de orientación, ellos son:

**1.- Orientación General:** En ésta, el trabajador recibe un bosquejo amplio sobre la organización. Esta labor está a cargo del departamento de Recursos

Humanos, éste proporciona información general que se relaciona con todos los empleados, como la visión de la empresa, políticas y procedimientos, los sueldos, vacaciones.

**2.- Orientación Específica:** Aquí se explica la naturaleza exacta del puesto, se hace la presentación del nuevo trabajador a sus colegas y se le explica con detalle las actividades que se realiza en el departamento al cual ha sido asignado y las que él debe cumplir, también se le explica los requerimientos del puesto, la seguridad, lo que se espera de su desempeño, reglas del trabajo, se le da un recorrido por el departamento, todo esto está a cargo del supervisor inmediato. (Pág. 249)

Castellanos (2005) clasifica la inducción en:

**Inducción General:** La Dirección de Recursos Humanos es responsable de brindar al recién llegado información precisa acerca de los siguientes aspectos: · Historia y evolución de la organización. Puesto de trabajo que va a ocupar, características, funciones, relaciones con otros puestos, medios de trabajo que se utilizan, expectativas de desarrollo, salario. Reglamentos, códigos e instrucciones existentes.

**Inducción Específica:** La inducción específica se aplica a recién llegados y a todos los movimientos internos. El jefe inmediato ejecutará esta inducción mediante las siguientes acciones: Presentación entre los colegas. Mostrar el lugar de trabajo. Objetivos de trabajo del área, estrategia, etc. Ratificación de las funciones del puesto y entrega de medios necesarios. Formas de evaluación del desempeño. · Relaciones personales en lo referido al clima laboral, costumbres, relaciones de jerarquía, etc. Diagnóstico de Necesidades de Aprendizaje. Métodos y estilos de dirección que se emplean. Otros aspectos relevantes del puesto, área o equipo de trabajo. Mostrar principales instalaciones de la organización. (Documento en línea)

Como se puede apreciar, las opciones que proponen algunos autores para posteriormente ser aplicadas por las empresas para inducir a los nuevos

empleados son clasificadas en dos tipos, no obstante, es indispensable señalar; para que un proceso de inducción tenga éxito en su cometido se debe escoger la técnica que presente mayores beneficios tanto para la organización como para el empleado.

### **1.3.2. Sistema de dirección escolar**

El liderazgo pedagógico del directivo es un factor de primer orden en el mejoramiento de la educación.

La gestión, en un ámbito como la escuela donde los procesos educativos atraviesan diversas acciones y espacios de organización, necesita contar con un referente que reoriente el quehacer de los directores en todas sus dimensiones: desde el aula hasta la vida institucional, desde lo “estrictamente pedagógico” hasta los distintos asuntos de organización que posibilitan o no un proceso de enseñanza-aprendizaje con determinadas características, transitando de una labor administrativa a una labor centrada en los procesos pedagógicos y en el marco de una propuesta de buen desempeño.

La evidencia, tanto nacional como internacional, revela que cuando el director de una escuela enfoca las tareas con liderazgo pedagógico, es decir, cuando orienta los objetivos hacia los aprendizajes, su actuar tiene un impacto positivo en el rendimiento académico de los estudiantes. En nuestro país, la mayoría de las funciones que se atribuyen por ley a los directores son de carácter administrativo, lo que no promueve este tipo de liderazgo. Esta situación se ve agravada por la forma de selección o designación de los directores, la situación laboral inestable, la diversidad de estructuras y tipos de escuelas, la ausencia de propuestas de formación y capacitación, la simultaneidad de cargos y funciones docente–director, y la ausencia del liderazgo pedagógico en su desempeño, entre otros problemas.

Los mecanismos de acceso y la continuidad en la función directiva están fuera de contexto, ya que la permanencia y el tiempo de servicios del directivo ya no son garantía de una buena gestión. Esta situación se ve agravada por el casi

nulo reconocimiento al esfuerzo que realiza, lo que ha generado diversos y muchas veces inadecuados procesos de asignación a este importante cargo y función.

En este contexto, la Ley de Reforma Magisterial, Ley 29944 y su Reglamento normado por el DS N° 004–2013-ED, constituyen el marco normativo único que integra a los profesores ofreciéndoles a todas y todos las mismas posibilidades de desarrollo profesional, el reconocimiento social a su labor y el otorgamiento de retribuciones, incentivos y estímulos. Dado que dicho marco normativo considera aspectos claves de la formación (Ley 29944), evaluación (Ley 29944) y asignaciones e incentivos (Ley 29944) se prevé como estrategia de política la creación e implementación del Sistema de Dirección Escolar, que permita una mirada integral y holística de los elementos que plantea la Ley, sobre la base del Marco de Buen Desempeño del Directivo como orientador de dicho sistema.

En ese entender, el Sistema de Dirección Escolar se caracteriza por la existencia de componentes organizados y relacionados que interactúan entre sí; a su vez, dentro de cada componente se diferencia un conjunto de procesos que, en suma, nutren todo el sistema, lo que permite redefinir y revalorar la función de los directores al convertirlos en líderes del cambio.

El sistema de dirección escolar es el conjunto de elementos organizados que interactúan entre sí para convertir a los directivos en líderes del cambio.

#### **1.3.2.1. Definición y Propósitos**

El Marco de Buen Desempeño del Directivo es un elemento esencial de la reforma de la institución educativa que se enmarca dentro de las políticas de desarrollo docente priorizadas por el Sector Educación. En el Plan Estratégico Sectorial Multianual de Educación (PESEM) 2012-2016, se propone para el ámbito de la gestión “lograr que las instituciones educativas asuman la responsabilidad de gestionar el cambio de los procesos pedagógicos, centrando a toda la organización en los aprendizajes.” (MINEDU, 2012b, p. 52). De ahí que el primer resultado de la reforma de la institución educativa en este ámbito se



refiere a la necesidad de contar con directivos seleccionados, formados y organizados. Así, el Marco de Buen Desempeño del Directivo se convierte en una herramienta estratégica de implementación de una política integral del desarrollo directivo.

El Marco de Buen Desempeño del Directivo es una herramienta estratégica que define la política integral de desarrollo y revalorización del directivo.

Ubach T. et.al (2000) en su obra *Diccionario Enciclopédico Rezza* indica que: Desempeño es cumplir, hacer aquello a que uno está obligado por razón de cargo, oficio.

Chiavenato I. (2003) en su libro *Administración de Recursos Humanos* define al desempeño como el comportamiento del evaluado en la búsqueda de los objetivos fijados. El desempeño constituye la estrategia individual para lograr los objetivos deseados.

Es importante puntualizar que el logro de los dominios y el desarrollo de competencias propuestas se realizará de manera gradual debido a que los directivos requieren de un tiempo determinado para adquirir nuevos conocimientos, desarrollar capacidades y despertar nuevas motivaciones. Por ello, el Marco de Buen Desempeño del Directivo sugiere insumos para la evaluación de acceso, la ratificación y la implementación de programas de formación a través de las competencias y desempeños que presenta.

#### **1.3.2.2. Evaluación del Desempeño**

Stoner, J., Freeman, R., Gilbert, D., (1996) en su libro *Administración*, menciona que la evaluación del desempeño, consiste en comparar el desempeño laboral de la persona con los parámetros o los objetivos establecidos para el puesto de dicha persona. El desempeño deficiente puede ameritar medidas correctivas, mientras que el buen desempeño puede merecer una recompensa.

#### **1.3.2.3. Objetivo de la Evaluación del Desempeño**

Mientras la selección de recursos humanos es una especie de control de calidad, en la recepción de materia prima, la evaluación del desempeño es una especie de inspección de calidad en la línea de montaje. Indicando que la evaluación de desempeño no puede reducirse a un juicio superficial y unilateral del jefe en relación al comportamiento funcional del subordinado, sino es necesario ubicar las causas y establece perspectivas de común acuerdo con el evaluado. Ya que si se debe modificar el desempeño, el mayor interesado –el evaluado- debe saber no solo sobre el cambio planeado, sino conocer por qué y cómo deberá implementarse, así como también recibir una retroalimentación adecuada y disminuir sus desigualdades con respecto a su actuación en la organización. Chiavenato I. (2003)

#### **1.3.2.4. Pasos en la Evaluación del Desempeño**

En el libro Administración de Personal menciona que la evaluación del desempeño comprende tres pasos: Definir el puesto, evaluar el desempeño y ofrecer retroalimentación. La definición del puesto significa asegurarse de que el supervisor y el subordinado están de acuerdo en las responsabilidades y los criterios de desempeño del puesto. La evaluación del desempeño significa comparar el rendimiento real del subordinado con los criterios de desempeño determinados en el paso uno: esto generalmente incluye algún tipo de formato de calificación. Tercero, la evaluación del desempeño, por lo general, requiere una o más sesiones de retroalimentación, durante las cuales se comentan el desempeño y progresos del subordinado y se hacen planes para cualquier desarrollo que se requiera. Dessler G. (1994)

#### **1.3.2.5. La Responsabilidad por la Evaluación del Desempeño**

Chiavenato I. (2003) en su libro Administración de Recursos Humanos menciona que la responsabilidad por la evaluación del desempeño humano, puede atribuirse al gerente, al mismo empleado, al empleado y al gerente en conjunto,

al equipo de trabajo, al órgano de gestión de personal o a un comité de evaluación desempeño.

**El Gerente:** En la mayor parte de las organizaciones es el responsable del desempeño de sus subordinados y de su evaluación. Y es él o el supervisor quien evalúa el desempeño del personal.

**El empleado:** En algunas organizaciones más democráticas se permite que sea la persona evaluada quien responda por su desempeño, eficiencia y eficacia teniendo en cuenta parámetros establecidos por el gerente o la organización.

**El empleado y el gerente:** Actualmente las organizaciones están adoptando un diseño dinámico y avanzado de administración de desempeño. Utilizando para ello la administración por objetivos pero de una forma más democrática, participativa, y muy motivadora, de acuerdo a los siguientes pasos:

- a. Formulación de objetivos por consenso.
- b. Compromiso personal en la consecución de los objetivos fijados en conjunto.
- c. Actuación y negociación con el gerente en la asignación de los recursos y los medios necesarios para alcanzar los objetivos.
- d. Desempeño.
- e. Medición constante de los resultados y comparación con los objetivos fijados.
- f. Retroalimentación intensiva y medición conjunta continúa.

**El equipo de trabajo:** Puede evaluar el desempeño de cada uno de sus miembros y programar con cada uno de ellos las medidas necesarias para mejorarlo, ya que es el equipo quien responde por la evaluación del desempeño de sus miembros.

#### **1.3.2.6 Beneficios de la Evaluación de Desempeño**

Chiavenato I. (2003) en su libro Administración de Recursos Humanos menciona que cuando un programa de evaluación de desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, proporciona beneficios a corto, mediano y largo

plazos. Siendo los principales beneficiarios el individuo, el gerente, la organización y la comunidad.

**Beneficios para el jefe:** Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, en base en variables y los factores de evaluación.

Propone medidas y disposiciones para mejorar el estándar de desempeño de los subordinados.

Comunica a sus subordinados la mecánica de la evaluación, y así conocer cuál es su desempeño.

**Beneficios para el subordinado:** Conocer que aspectos de comportamiento y desempeño valora más la empresa.

Conocer las expectativas de su jefe acerca de su desempeño, fortalezas y debilidades según la evaluación.

Conocer que disposiciones o medidas se tomaran para mejorar su desempeño, por parte del jefe y del subordinado y las que el subordinado deberá tomar por su cuenta.

Autoevaluar y autocriticar su auto desarrollo y autocontrol.

**Beneficios para la organización:** Puede evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo.

Identifica que empleados necesitan actualización o perfeccionamiento en determinadas áreas, y seleccionar a los empleados para ser ascendidos o transferidos.

Dar mayor dinámica a su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados, estimulando así la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo.

## **Estructura del marco de buen desempeño del directivo**

El Marco de Buen Desempeño del Directivo está estructurado en dos dominios, seis competencias y veintiún desempeños.

### **Dominios**

Conjunto de competencias que integran un área específica del actuar directivo. Los dominios son interdependientes, ya que cada uno de ellos influye en el desarrollo del otro como parte de un todo.

Los dominios definidos en el Marco de Buen Desempeño del Directivo se entienden como un conjunto de seis competencias que integran un área específica del actuar directivo y hacen referencia a los desempeños indispensables para llevar a cabo el proceso de reforma de la escuela. La relación entre los dominios es dinámica, es decir, son parte de un todo integrado e integrador de las actividades del directivo; además, son interdependientes, ya que cada uno influye en el desarrollo del otro como parte de un todo interconectado.

El dominio Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes abarca las competencias del directivo dirigidas a construir e implementar la reforma de la escuela, gestionando las condiciones para elevar la calidad del proceso enseñanza-aprendizaje a través de la planificación, la promoción de la convivencia democrática e intercultural, y la participación de las familias y comunidad. Evalúa sistemáticamente la gestión de la institución educativa.

El dominio Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes comprende las competencias enfocadas en potenciar el desarrollo de la profesionalidad docente y en implementar un acompañamiento sistemático al proceso de enseñanza que realizan los maestros.

Los dominios y competencias del Marco de Buen Desempeño del Directivo hacen referencia a los desempeños indispensables para llevar a cabo el proceso de reforma de la escuela.

## **Competencias**

Un saber hacer en contexto, que implica compromisos, disposición a realizar las tareas o cumplir responsabilidades con calidad, raciocinio, manejo de determinados fundamentos conceptuales y comprensión de la naturaleza moral y las consecuencias sociales de sus decisiones.

(Ministerio de Educación, 2012a, p. 21). Las competencias que integran los dominios son entendidas como “más que un saber hacer en cierto contexto, pues implica compromisos, disposición a hacer las cosas con calidad, raciocinio, manejo de unos fundamentos conceptuales y comprensión de la naturaleza moral y las consecuencias sociales de sus decisiones”.

Esta definición puede ayudar a una mejor comprensión del actuar directivo. En primer lugar, muestra su singularidad, ya que determinadas acciones de un directivo pueden contribuir a la mejora de la organización y los aprendizajes en una escuela específica, pero no necesariamente son adecuadas para otra escuela. Por eso se dice que el actuar directivo es contextual. Cada escuela tiene una cultura, un clima y una capacidad de cambio propia que ha ido desarrollando debido a una determinada historia y que es necesario comprender. Esta definición asume un “saber hacer” en un contexto determinado.

En segundo lugar, la competencia es un “saber hacer” con excelencia, utilizando medios sistemáticos y ordenados, y manteniendo la reflexión y autoevaluación constante (racionalidad). El liderazgo se construye en su ejercicio cotidiano y recurre en el proceso a nuestra experiencia, al conocimiento adquirido y a la identificación de los actores educativos con el proceso de cambio en la escuela.

En tercer lugar, la competencia tiene un acento ético, puesto que la transformación educativa implica tener siempre presente el compromiso y la

responsabilidad moral de la enseñanza, propósitos que deben irradiar todas las competencias directivas.

## **Dominio 1**

Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes

Abarca las competencias que lleva a cabo el directivo para construir e implementar la reforma de la escuela, gestionando las condiciones para la mejora de aprendizajes a través de la planificación, la promoción de la convivencia democrática e intercultural, y la participación de las familias y comunidad, y evaluando sistemáticamente la gestión de la institución educativa.

### **Competencia 1**

Conduce la planificación institucional a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno, orientándola hacia el logro de metas de aprendizaje.

### **Competencia 2**

Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa, las familias y la comunidad a favor de los aprendizajes; así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad.

### **Competencia 3**

Favorece las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad en todas y todos los estudiantes, gestionando con equidad y eficiencia los recursos humanos, materiales, de tiempo y financieros, así como previniendo riesgos.

### **Competencia 4**

Lidera procesos de evaluación de la gestión de la institución educativa y de rendición de cuentas en el marco de la mejora continua y el logro de aprendizajes.

## **Dominio 2**

Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes

Comprende las competencias del directivo enfocadas hacia el desarrollo de la profesionalidad docente y el proceso de acompañamiento sistemático al docente para la mejora de los aprendizajes desde un enfoque de respeto a la diversidad e inclusión.

### **Competencia 5**

Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con las y los docentes de su institución educativa basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua, orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje.

### **Competencia 6**

Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa a través del acompañamiento sistemático a las y los docentes y la reflexión conjunta con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje.

### **Desempeños**

Acción observable que realizan los directivos y que evidencia el manejo de la competencia.

Es la acción o acciones observables que realizan los directivos y que evidencian el manejo de la competencia. En esta definición se pueden identificar tres condiciones: (1) actuación observable (2) en correspondencia a una responsabilidad y (3) logro de determinados resultados (MINEDU, 2012a). Se puede recolectar la evidencia sobre el cumplimiento o no del desempeño mediante fuentes cualitativas (aquellas en las que la información no es posible tratar por medio de estadísticas, como la observación, entrevistas) o cuantitativas (con un tipo de información que es susceptible de ser tratada estadísticamente, como encuestas de percepción, cuestionarios, listas de



cotejo, etc.). Dado el carácter contextual de la competencia (como se señaló anteriormente en la definición), la mayoría de desempeños son evaluables con observación in situ.

#### **1.3.2.8. El Marco de Buen Desempeño del Directivo presenta 21 desempeños**

##### **Dominio 1**

Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes

##### **Competencia 1**

Conduce la planificación institucional a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno, orientándola hacia el logro de metas de aprendizaje.

##### **Desempeño 1.**

Diagnostica las características del entorno institucional, familiar y social que influyen en el logro de las metas de aprendizaje.

Identifica las características de su institución educativa en cuanto a los procesos pedagógicos, el clima escolar, así como la influencia del entorno familiar y social, entre otros aspectos relevantes, valorando la importancia de esa información como insumo para la planificación escolar. Realiza un análisis reflexivo respecto de las fortalezas, debilidades y necesidades de su institución educativa para la mejora de los procesos pedagógicos. Caracteriza las condiciones particulares de la realidad de su institución educativa para anticipar y predecir objetivos de mejora institucional y de aprendizaje.

##### **Desempeño 2.**

Diseña de manera participativa los instrumentos de gestión escolar teniendo en cuenta las características del entorno institucional, familiar y social, estableciendo metas de aprendizaje.

Convoca a los actores educativos para formular y reajustar de manera conjunta los instrumentos de gestión escolar, analizando las características de los procesos pedagógicos y el clima escolar, así como del entorno institucional, familiar y social, formulando en consenso la visión, misión y metas institucionales y de aprendizaje. Establece metas, objetivos e indicadores en función del logro de aprendizaje de los estudiantes. Comunica y difunde la naturaleza, el contenido, tareas y resultados que contemplan los instrumentos de gestión elaborados para promover la identificación de la comunidad educativa con la escuela.

## **Competencia 2**

Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa, las familias y la comunidad a favor de los aprendizajes, así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad.

### **Desempeño 3.**

Promueve espacios y mecanismos de participación y organización de la comunidad educativa en la toma de decisiones y en el desarrollo de acciones previstas para el cumplimiento de las metas de aprendizaje.

Conduce su escuela de manera colaborativa, ejerciendo liderazgo pedagógico y promoviendo mecanismos de participación y organización de la comunidad educativa, generando condiciones para el logro de los resultados establecidos. Motiva al colectivo escolar en el establecimiento de metas para la mejora de la escuela, centrándose en los aprendizajes.

### **Desempeño 4.**

Genera un clima escolar basado en el respeto a la diversidad, colaboración y comunicación permanente, afrontando y resolviendo las barreras existentes.

Establece relaciones interpersonales positivas. Demuestra y propicia el buen trato en sus relaciones interpersonales y en las interacciones que se dan en la institución educativa. Muestra respeto, solidaridad y empatía en su interacción con otras personas. Toma en cuenta las necesidades e individualidades de las personas en atención a la diversidad. Evita cualquier tipo de discriminación. Propicia espacios de integración del personal de la institución educativa que fomenten un clima laboral favorable al diálogo, al trabajo en equipo y a un desempeño eficiente. Transmite a la comunidad educativa sus altas expectativas en estudiantes, docentes y equipo administrativo, generando compromiso en la búsqueda de un rendimiento eficiente en el logro de aprendizajes.

#### **Desempeño 5.**

Maneja estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos mediante el diálogo, el consenso y la negociación.

Identifica y analiza situaciones conflictivas, y plantea alternativas de solución pacífica a las mismas, promoviendo su resolución mediante el diálogo, el consenso y la negociación o a través de las estrategias más pertinentes a la naturaleza del conflicto y las circunstancias. Asume una actitud asertiva y empática en el manejo de situaciones conflictivas. Fomenta la gestión del conflicto como oportunidad de aprendizaje en la comunidad educativa.

#### **Desempeño 6.**

Promueve la participación organizada de las familias y otras instancias de la comunidad para el logro de las metas de aprendizaje a partir del reconocimiento de su capital cultural.

Conoce la realidad de las familias de sus estudiantes y establece relaciones democráticas con madres y padres de familia, revalorando su rol como agentes educadores de sus hijas e hijos y en la gestión de la escuela. Fomenta la participación organizada de las familias y la comunidad, desarrollando sus capacidades en diversos procesos en la gestión de la escuela a través de los comités de aula, APAFA, CONEI u otros espacios propios de la escuela. Reconoce y valora el contexto sociocultural en el que se ubica la escuela y su importancia en el proceso formativo de sus estudiantes. Reconoce potenciales aliados en el contexto local para el desarrollo de la escuela y el logro de aprendizajes. Establece alianzas y convenios con autoridades y actores de su comunidad para la mejora de los aprendizajes. Evalúa en forma participativa las alianzas y convenios establecidos en función de los logros de aprendizaje obtenidos y las necesidades de la escuela.

### **Competencia 3**

Favorece las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad en todas y todos los estudiantes, gestionando con equidad y eficiencia los recursos humanos, materiales, de tiempo y financieros, así como previniendo riesgos.

#### **Desempeño 7.**

Gestiona el uso óptimo de la infraestructura, equipamiento y material educativo disponible, en beneficio de una enseñanza de calidad y el logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes.

Identifica y comunica las necesidades de infraestructura, equipamiento y material que demanda la escuela. Identifica claramente los recursos disponibles, optimizando su uso en beneficio de los estudiantes. Motiva en la comunidad educativa el buen uso y aprovechamiento del material educativo entregado por el sector: textos y cuadernos de trabajo, equipamiento tecnológico, material concreto, rutas de aprendizaje, kits de evaluación y otros.

#### **Desempeño 8.**

Gestiona el uso óptimo del tiempo en la institución educativa a favor de los aprendizajes, asegurando el cumplimiento de metas y resultados en beneficio de todas y todos los estudiantes.

Planifica el uso adecuado del tiempo en las distintas actividades asegurando que se orienten al logro de los aprendizajes. Fomenta el compromiso en las y los docentes respecto del cumplimiento de las horas lectivas, calendarización del año escolar, la jornada escolar y sus horarios de trabajo. Supervisa y estimula el cumplimiento de las horas efectivas en clase, promoviendo una cultura de buen uso del tiempo. Implementa propuestas que permitan recuperar los tiempos de trabajo no cumplidos.

### **Desempeño 9.**

Gestiona el uso óptimo de los recursos financieros en beneficio de las metas de aprendizaje trazadas por la institución educativa bajo un enfoque orientado a resultados.

Identifica y comunica cuáles son las fuentes que generan recursos financieros para la escuela. Conoce conceptos básicos sobre administración financiera como herramienta para su gestión. Incorpora en los instrumentos de planificación, costos y presupuestos orientados a la consecución de resultados y metas establecidas.

### **Desempeño 10.**

Gestiona el desarrollo de estrategias de prevención y manejo de situaciones de riesgo que aseguren la seguridad e integridad de los miembros de la comunidad educativa.

Promueve una cultura de prevención en el colectivo escolar a partir de sus propias acciones, estableciendo estrategias para mitigar los posibles riesgos y amenazas que podrían afectar a la escuela y que aseguren la seguridad e

integridad de los miembros de la comunidad educativa. Formula de manera conjunta las acciones dirigidas a la atención de posibles situaciones de amenaza estableciendo responsabilidades y tomando en cuenta los recursos disponibles.

### **Desempeño 11.**

Dirige el equipo administrativo y/o de soporte de la institución educativa, orientando su desempeño hacia el logro de los objetivos institucionales.

Conoce al equipo administrativo y/o de soporte con que cuenta la escuela, identificando e integrando fortalezas y debilidades del personal para generar sinergias y oportunidades de desarrollo profesional. Confía en las posibilidades de aprendizaje y de eficiente desempeño del personal administrativo y/o de soporte de la escuela. Identifica necesidades de capacitación del personal, organizando y gestionando espacios de aprendizaje.

### **Competencia 4**

Lidera procesos de evaluación de la gestión de la institución educativa y de rendición de cuentas, en el marco de la mejora continua y el logro de aprendizajes.

Gestiona la información que produce la institución educativa y la emplea como insumo en la toma de decisiones institucionales en favor de la mejora de los aprendizajes.

Desarrolla mecanismos que facilitan la generación y el acceso del conocimiento por parte de los actores educativos y que permiten compartir la información de la vida de la escuela generada a través de diversas fuentes. Impulsa una cultura organizativa orientada a compartir el conocimiento y el trabajo cooperativo en favor de la mejora continua. Utiliza herramientas pertinentes y oportunas de procesamiento y organización de la información que contribuyen con la toma de decisiones institucionales en favor de la mejora de los aprendizajes. Sistematiza

la información presentada por los diversos equipos de trabajo institucionales acerca de la marcha de la gestión escolar.

### **Desempeño 13.**

Implementa estrategias y mecanismos de transparencia y rendición de cuentas de la gestión escolar ante la comunidad educativa.

Asume la importancia de hacer públicos los logros de la institución educativa. Diseña, organiza e implementa diversos mecanismos de transparencia y rendición de cuentas como exposiciones, reuniones, paneles, etc. –que involucren a los padres de familia– para hacer públicos los resultados de la escuela y los aprendizajes de los estudiantes. Implementa algunos mecanismos para obtener los puntos de vista de la comunidad, utilizando la información recogida para mejorar la gestión de la escuela. Desarrolla acciones destinadas a evitar situaciones que propicien la corrupción (uso indebido de cargos, venta de notas, nepotismo, impunidad, entre otras). Promueve procesos de reflexión conjunta en la comunidad educativa sobre la corrupción y sus consecuencias a nivel de escuela, localidad y país, promoviendo una cultura de transparencia.

### **Desempeño 14**

Conduce de manera participativa los procesos de autoevaluación y mejora continua, orientándolos al logro de las metas de aprendizaje.

Reconoce que para mejorar la calidad de los aprendizajes de los estudiantes su institución educativa necesita reflexionar sobre las metas que se proponen alcanzar, identificar y priorizar los desafíos que requieren superar para lograrlas e implementar mecanismos institucionales que le permitan dirigir sus acciones a la mejora permanente del proceso pedagógico de manera que asegure que todas y todos los estudiantes aprendan. Convoca al colectivo escolar a una revisión regular de auto observación, para evaluar si los objetivos planteados por la escuela se han cumplido en un periodo específico, consensuando las decisiones orientadas a mejorar los procesos que se desarrollan en la escuela.

## **Dominio 2**

Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes

### **Competencia 5**

Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con las y los docentes de su institución educativa basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje.

#### **Desempeño 15.**

Gestiona oportunidades de formación continua de docentes para la mejora de su desempeño en función del logro de las metas de aprendizaje.

Identifica las necesidades de desarrollo profesional de su equipo de docentes, a partir de un reconocimiento tanto de las fortalezas como de las debilidades de su práctica, propiciando espacios de reflexión, formación y capacitación dentro de la institución educativa, con la finalidad de mejorar su desempeño en relación con su práctica pedagógica diaria.

#### **Desempeño 16.**

Genera espacios y mecanismos para el trabajo colaborativo entre docentes y la reflexión sobre las prácticas pedagógicas que contribuyen a la mejora de la enseñanza y del clima escolar.

Reconoce la importancia del trabajo colaborativo entre docentes, generando espacios para la integración de capacidades, el intercambio de experiencias y la reflexión en torno a prácticas pedagógicas para la mejora de los aprendizajes. Promueve un ambiente favorable de trabajo que ayude al desarrollo personal y profesional de las y los docentes, propiciando la autoevaluación y la mejora continua.



### **Desempeño 17.**

Estimula las iniciativas de las y los docentes relacionadas con innovaciones e investigaciones pedagógicas, impulsando la implementación y sistematización de las mismas.

Refuerza y apoya las iniciativas de las y los docentes, favoreciendo las condiciones para la implementación de proyectos de innovación e investigación centrados en los aprendizajes, y propiciando la sistematización de las experiencias de mejora y de innovación pedagógica desarrolladas.

### **Competencia 6**

Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa a través del acompañamiento sistemático a las y los docentes y la reflexión conjunta con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje.

### **Desempeño 18**

Orienta y promueve la participación del equipo docente en los procesos de planificación curricular a partir de los lineamientos del sistema curricular nacional y en articulación con la propuesta curricular regional.

Conoce y analiza de manera crítica los Aprendizajes Fundamentales demandados por el Marco Curricular Nacional, así como los demás elementos del sistema curricular, entre ellos, el marco curricular regional, los mapas de progreso y las rutas del aprendizaje. Reflexiona con el equipo docente sobre la importancia de recoger e incorporar las diversas realidades locales, la cultura y saberes de la comunidad en la programación curricular para contextualizar el desarrollo de los procesos pedagógicos. Facilita la definición de contenidos y metas de la programación curricular a nivel institucional, a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos, las características de los estudiantes y los desafíos que se confrontan al nivel de los aprendizajes, orientando su utilización efectiva, flexible y pertinente por parte de las y los docentes en su trabajo pedagógico cotidiano.

### **Desempeño 19.**

Propicia una práctica docente basada en el aprendizaje colaborativo y por indagación, y el conocimiento de la diversidad existente en el aula y lo que es pertinente a ella.

Desarrolla acciones relacionadas con la reflexión de las y los docentes sobre la importancia de incorporar en su práctica diaria el aprendizaje colaborativo y por indagación, así como el reconocimiento a la diversidad existente en el aula como elemento fundamental para favorecer el logro de aprendizajes de todos los estudiantes.

### **Desempeño 20.**

Monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos, así como el uso efectivo del tiempo y los materiales educativos en función del logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes y considerando la atención de sus necesidades específicas.

Monitorea y orienta a las y los docentes en la aplicación de estrategias y recursos metodológicos pertinentes a su práctica pedagógica diaria, considerando los aprendizajes que deben lograr los estudiantes al finalizar cada grado, el uso óptimo del tiempo y del material educativo en el aula como soportes del proceso de enseñanza, priorizando actividades que promuevan el aprendizaje colaborativo y por indagación.

### **Desempeño 21**

Monitorea y orienta el proceso de evaluación de los aprendizajes a partir de criterios claros y coherentes con los aprendizajes que se desean lograr, asegurando la comunicación oportuna de los resultados y la implementación de acciones de mejora.

Monitorea y orienta la aplicación de metodologías de evaluación que consideren las particularidades y diferencias de los estudiantes, proponiendo formas de evaluación pertinentes orientadas a medir, tanto los procesos como los resultados de la enseñanza y el aprendizaje. Motiva en las y los docentes el uso de los resultados de evaluación para retroalimentar los aprendizajes de los estudiantes y, además, para reflexionar sobre su propio desempeño pedagógico.

#### **1.4. Formulación del problema**

##### **1.4.1. Problema General**

¿Existe relación entre el proceso de Inducción y el marco de desempeño directivo en el ámbito de la Unidad de Gestión Educativa Local de Lampa – 2017?

##### **1.4.2. Problemas Específicos**

- ¿Cómo es el proceso de Inducción de los directivos en el ámbito de la Unidad de Gestión Educativa Local de Lampa – 2017?
- ¿Cuál es el desempeño directivo en el ámbito de la Unidad de Gestión Educativa Local de Lampa – 2017?
- ¿Cuál es la relación entre la información general de inducción con el marco de desempeño directivo en el ámbito de la Unidad de Gestión Educativa Local de Lampa – 2017?
- ¿Cuál es la relación entre los tópicos y actividades de inducción con el marco de desempeño directivo en el ámbito de la Unidad de Gestión Educativa Local de Lampa – 2017?
- ¿Cuál es la relación entre la evaluación y seguimiento de la inducción con el marco de desempeño directivo en el ámbito de la Unidad de Gestión Educativa Local de Lampa – 2017?

#### **1.5. Justificación**

A medida que el tiempo ha avanzado se ha visto la necesidad de implementar los programas de inducción para el desempeño laboral del personal, motivo el estudio del presente Trabajo de Investigación estudia el Proceso de Inducción y el Marco de Desempeño Directivo en el ámbito de la Unidad de Gestión Educativa Local de Lampa – 2017.

Los programas de inducción en general, buscan brindar los aspectos básicos que debe conocer todo empleado, acerca de la organización, además de acoplarlo de la mejor manera al puesto, al grupo, y al ambiente de la organización en general, todo ello en el menor tiempo posible, a efecto de minimizar los sentimientos de inquietud y ansiedad que interfieren en el proceso normal de adaptación del empleado de nuevo ingreso. Lo anterior redundará en un buen desempeño, el cual a su vez influirá positivamente en el logro de los objetivos de la institución.

En el ámbito del sector educación, suele darse con frecuencia el ingreso de docentes, que por diversas razones, al momento de iniciar labores, no es posible brindarles una adecuada capacitación acerca de los aspectos básicos de la Institución Educativa, con lo cual se favorecería una integración rápida y efectiva de estos de los nuevos docentes de la institución.

Con el proceso de inducción los directivos buscan canalizar la energía y potencial de sus docentes de la Institución Educativa en el logro de los objetivos de la institución, desde su incorporación a la misma, además de un desempeño eficiente desde el inicio de su trabajo. Es por ello que se propone un programa de inducción que procura, primordialmente, ayudar a mejorar el proceso de inducción y facilitar la integración de los nuevos docentes a la institución.

De esta forma se fortalecerá con nuevas inquietudes que se propuso para el cumplimiento de la Misión y la Visión de la Institución Educativa a todos los docentes que ayudara a la integración e iniciar sus actividades sobre una base, como es el que le permitirá no solo conocer en corto tiempo cuál es la función de la institución, sino también conocer cuáles serán sus funciones, atribuciones, obligaciones y derechos dentro de la misma, lo cual permitirá que su

incorporación tanto a su equipo de trabajo y a la empresa no sea solo en un corto plazo, sino también de una manera eficaz.

Se cree también importante tocar el tema sobre desempeño ya que el mismo nos permitirá conocer cómo un docente puede desarrollar su trabajo, el alcance de sus metas, su facilidad o no de trabajar como parte de un equipo, lo cual podremos medirlo por medio de la realización de evaluaciones de desempeño.

Con la inducción todo el equipo se siente comprometido al logro de los objetivos de la institución, desde su incorporación a la misma, además de un desempeño eficiente desde el inicio de su trabajo. Es por ello que se propone un programa de inducción que procura, primordialmente, ayudar a mejorar el proceso de inducción y facilitar la integración de todo el personal de la institución.

## **1.6. Formulación de hipótesis de investigación**

### **1.6.1. Hipótesis General**

La relación que existe entre el proceso de Inducción es significativo con el marco de desempeño directivo en el ámbito de la Unidad de Gestión Educativa Local de Lampa – 2017

### **1.6.2. Hipótesis Específicas**

- El proceso de Inducción de los directivos es regular en el ámbito de la Unidad de Gestión Educativa Local de Lampa – 2017?
- El desempeño directivo es regular en el ámbito de la Unidad de Gestión Educativa Local de Lampa – 2017.
- La relación entre la información general de inducción es significativa con el marco de desempeño directivo en el ámbito de la Unidad de Gestión Educativa Local de Lampa – 2017
- La relación entre los tópicos y actividades de inducción es significativa con el marco de desempeño directivo en el ámbito de la Unidad de Gestión Educativa Local de Lampa – 2017

- La relación entre la evaluación y seguimiento de la inducción es significativa el marco de desempeño directivo en el ámbito de la Unidad de Gestión Educativa Local de Lampa – 2017

## **1.7. Objetivos**

### **1.7.1. Objetivo General**

Determinar la relación entre el proceso de Inducción y el marco de desempeño directivo en el ámbito de la Unidad de Gestión Educativa Local de Lampa – 2017.

### **1.7.2. Objetivos Específicos**

- Determinar el proceso de Inducción de los directivos en el ámbito de la Unidad de Gestión Educativa Local de Lampa – 2017.
- Determinar el marco de desempeño directivo en el ámbito de la Unidad de Gestión Educativa Local de Lampa – 2017.
- Establecer la relación entre la información general de inducción con el marco de desempeño directivo en el ámbito de la Unidad de Gestión Educativa Local de Lampa – 2017
- Identificar la relación entre los tópicos y actividades de inducción con el marco de desempeño directivo en el ámbito de la Unidad de Gestión Educativa Local de Lampa – 2017
- Identificar la relación entre la evaluación y seguimiento de la inducción con el marco de desempeño directivo en el ámbito de la Unidad de Gestión Educativa Local de Lampa – 2017

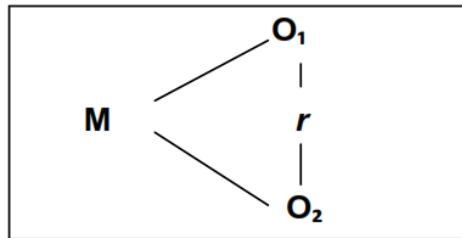
## II. MÉTODO

### 2.1. Diseño de investigación

El tipo de investigación es de carácter ***no experimental de carácter descriptivo***. El tipo de investigación determina la manera de cómo el investigador abordara el evento de estudio, de acuerdo a las técnicas, métodos, instrumentos y procedimientos propios de cada uno, por cuanto nos permitió describir la realidad concreta y objetiva tal como se observa. La Investigación descriptiva se efectúa cuando se desea describir, en todos sus componentes principales, una realidad. La Investigación No Experimental: Son aquellas donde el investigador no tiene el control sobre la variable independiente, ni conforma los grupos de estudio. Por otro lado, es transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

El diseño de investigación que asume el presente estudio es el CORRELACIONAL, considera la relación o asociación existente entre dos o más variables en la misma unidad de investigación o sujetos de estudio. El diseño de investigación es CORRELACIONAL TRANSVERSAL, porque el propósito de los estudios correlacionales, "es saber cómo se puede comportar un concepto o variable conociendo el comportamiento de otras variables relacionadas" (Hernández & al., 2003) Es decir, intentar predecir el valor aproximado que tendrá un grupo de individuos en una variable, a partir del valor que tienen en la variable o variables relacionadas. Los diseños transeccionales correlacionales /causales tienen como objetivo describir relaciones entre dos o más variables en un momento determinado. Se trata también de descripciones, pero no de variables individuales sino de sus relaciones, sean éstas puramente correlacionales. En este diseño lo que se mide es la relación entre variables en un tiempo determinado.

Siendo el esquema:



Donde:

M = Muestra.

O1 = Variable 1

O2 = Variable 2

r = Relación de las variables de estudio

## 2.2. VARIABLES, OPERACIONALIZACIÓN

### 2.2.1. IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES

**Variables 1:** Proceso de inducción

**Variables 2:** Marco de desempeño directivo



### 2.2.2. Operacionalización de variables

Variables	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
<b>VARIABLE 1:</b>  Proceso de Inducción.	La Inducción como el proceso formal para familiarizar a los empleados con la organización sus puestos y sus unidades de trabajo. (Sherman)	La inducción es el conjunto de actividades, que se realizan dentro de la administración de personal, con el objeto de guiar, orientar e integrar al elemento nuevo al ambiente de trabajo; entre ellos tenemos información general, tópicos y actividades, evaluación y seguimiento.	Información general.  Tópicos y actividades.  Evaluación y seguimiento.	Información general Metas u objetivos de logro Orienta los procesos educativos  Espacios seguros de trabajo. Seguridad de espacios antropométricos. Supervisión y orientados  Inducción de formatos del MINEDU Seguimiento y acompañamiento Evalúa a los docentes Evalúa objetivos estratégicos	1: Es malo 2: Es regular 3: Es bueno 4: Es óptimo
<b>Variable 2:</b>  Marco de desempeño directivo.	El desempeño constituye la estrategia individual para lograr los objetivos deseados. (MINEDU)	Desempeño es cumplir, hacer aquello a que uno está obligado por razón de cargo, oficio; como la conducción de la planificación, promoviendo la participación, favoreciendo las condiciones operativas, promoviendo y liderando el aprendizaje.	Conducción de la planificación.  Promueve la participación.  Favorecen las condiciones operativas.	Realiza reuniones al inicio del año.  Convoca a talleres para toma de decisiones.  Promueve participación de familias.  Participa en reuniones de la comunidad educativa.  Gestiona el uso óptimo de la infraestructura.	1: Inicio 2: Proceso 3: Logro previsto 4: Logro destacado

			<p>Promueve y lidera aprendizajes.</p> <p>Gestiona calidad de procesos pedagógicos</p>	<p>Estimula la iniciativa de docentes.</p> <p>Promueve a la transparencia en rendición de cuentas.</p> <p>Orienta la participación de docentes.</p> <p>Monitorea el uso de estrategias.</p>	
--	--	--	--	---	--

## **2.3. Población, muestra y muestreo**

### **2.3.1. Población**

La población está constituida por 14 directivos de las diferentes instituciones educativas secundarias de la Unidad de Gestión Educativa Local de Lampa, del año escolar 2017.

### **2.3.2. Muestra**

Para elegir el tamaño de la muestra se hará uso del muestreo no probabilístico por conveniencia. La muestra de estudio lo constituye la población total del presente estudio distribuidos por 14 directivos de las diferentes instituciones educativas secundarias de la Unidad de Gestión Educativa Local de Lampa, del año escolar 2017.

### **2.3.3. Criterio de selección**

- Que todos sean directivos de una institución educativa secundaria
- Docentes que sean nombrados bajo resolución.
- Directores que por lo menos tengan dos años de experiencia como directivo en una I.E.S.

## **2.4. Técnica e instrumentos de recolección de datos**

### **2.4.1. Técnicas**

La técnica que se hizo uso en el presente estudio es la ENCUESTA; Una encuesta es un procedimiento dentro de los diseños de una investigación descriptiva en el que el investigador recopila datos por medio de un cuestionario previamente diseñado, sin modificar el entorno ni el fenómeno donde se recoge la información ya sea para entregarlo a los lectores. Los datos se obtienen realizando un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa o al conjunto total de la población o muestra representativa en estudio, con el fin de conocer estados de opinión, ideas, características o hechos específicos. O por consiguiente medir las relaciones entre variables.

#### **2.4.2. Instrumentos**

El Instrumento que corresponde al presente estudio es el cuestionario; considerando que el cuestionario es un conjunto de preguntas que se confecciona para obtener información con algún objetivo en concreto. El cuestionario es un documento formado por un conjunto de preguntas que deben estar redactadas de forma coherente, y organizadas, secuenciadas y estructuradas de acuerdo con una determinada planificación, con el fin de que sus respuestas nos puedan ofrecer toda la información. Aunque a menudo están diseñados para poder realizar un análisis estadístico de las respuestas, no es siempre así. El cuestionario fue introducido por (Clauser, 2007)

#### **2.4.3. Validación y confiabilidad del instrumento**

##### **Validación del instrumento de medición:**

La validez del cuestionario se determinó por la forma de validez de constructo, es decir, se tomaran en cuenta aspectos de las dos variables en estudio: Proceso de Inducción y el marco de desempeño directivo.

- **Confiabilidad.** Para determinar la confiabilidad del instrumento de medición se realizó el uso del método de división por mitades que utiliza la fórmula de Spearman - Brown, obteniéndose el valor de 0.95, es decir, el cuestionario tendrá un 95% de confiabilidad.
- **Validez.** Para determinar la validez del instrumento de medición se realizó el uso del método de validez predictiva que utiliza la fórmula del coeficiente de correlación, obteniéndose el valor de 0.97, es decir, el cuestionario tendrá un coeficiente de validez del 97%. Este coeficiente es recomendado cuando el instrumento ha sido construido sobre la base de una escala de múltiples respuestas, es decir, cuando los ítems del instrumento presentaran una escala de varias opciones.

#### **2.5. Métodos de análisis de datos**

Para el análisis de los datos obtenidos se empleó estadísticos como:

- Distribución de frecuencias
- Media aritmética
- Estadístico de prueba SPSS, v. 22
- La verificación de hipótesis se realizó mediante la prueba estadística de la Chi Cuadrado
- La discusión de los resultados se hará mediante la confrontación de los mismos con las conclusiones de las Tesis citadas en los “antecedentes” y con los planteamientos del “marco teórico”.
- Las conclusiones se formulan teniendo en cuenta los objetivos planteados y los resultados obtenidos.
- La verificación de hipótesis se realizó mediante una prueba estadística de la Chi cuadrado.

## **2.6. Aspectos éticos**

La presente tesis de investigación presenta los aspectos éticos propio y acorde a las normas de redacción, se ha tratado de utilizar en la mayor parte las normas de redacción APA “Las normas APA es un conjunto de estándares creados por la American Psychological Association con la finalidad de unificar la forma de presentación de trabajos escritos a nivel internacional, diseñadas especialmente para proyectos de grado o cualquier tipo de documentos de investigación. Estas normas se actualizan cada cierto tiempo, actualmente se encuentra en la sexta versión de su manual oficial que cuenta con más de 300 páginas. A nivel Internacional lo más conveniente es hacer uso de las normas APA. Por otro lado, para no incomodar a las personas involucradas en el proceso de investigación, no se mencionará nombres y/o apellidos.

### **III. RESULTADOS**

#### **3.1. Aspectos preliminares**

Considerando el propósito de la investigación; establecer la relación entre el proceso de Inducción y el marco de desempeño directivo en el ámbito de la Unidad de Gestión Educativa Local de Lampa, la modalidad de presentación de los resultados se efectuará considerando las dos variables según sus dimensiones que son frutos de sus indicadores.

Para dicho propósito se presentará la variable: Proceso de Inducción, con sus respectivas dimensiones los que son tres: información general que realizan los directivos, tópicos y actividades, y evaluación – seguimiento, fruto de sus indicadores.

Culminada este proceso se presenta el reporte de la variable, marco de desempeño directivo, los que consta de dos dominios y nueve indicadores de desempeño, dichos resultados de presentan a continuación.

Seguidamente, se efectúa la correlación de las variables motivo de estudio, haciendo uso del estadístico de la Chi cuadrado, para probar la hipótesis y llegar a la conclusión y sugerencias.

#### **3.2. Resultados de la variable proceso de inducción de los directivos**

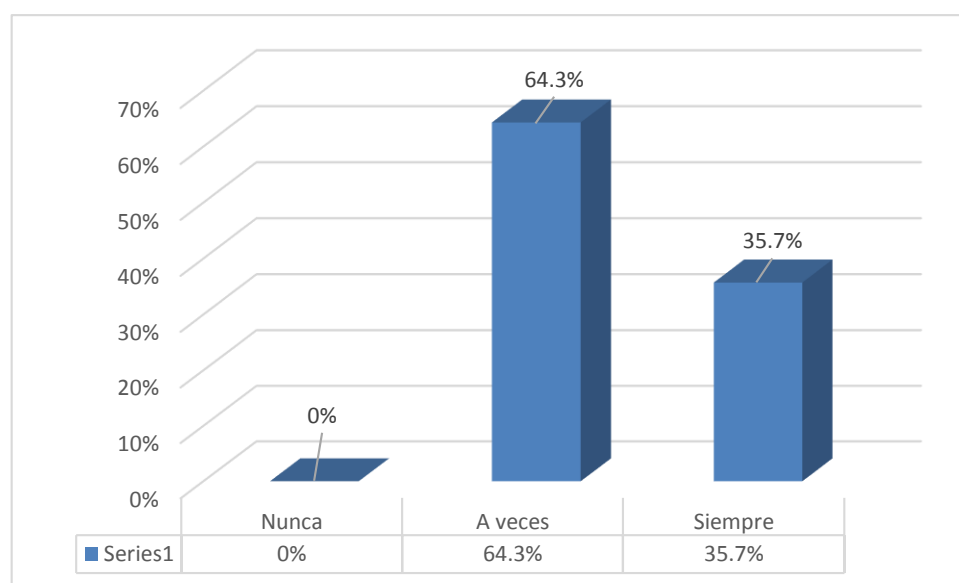
El proceso de inducción de los directivos, se presenta según sus dimensiones los que son tres: información general que realizan los directivos, tópicos y actividades, y evaluación – seguimiento, fruto de sus indicadores.

**Tabla 1: Resultados del variable proceso de inducción de los directivos en el ámbito de la Unidad de Gestión Educativa Local de Lampa.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	9	64,3	64,3	64,3
	Siempre	5	35,7	35,7	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario realizado a los directores de nivel secundaria de la UGEL Lampa. Anexo 1. Ítems del 01 al 10.

Elaboración: La Autora.



**Figura 1: Resultados de la variable proceso de inducción de los directivos en el ámbito de la Unidad de Gestión Educativa Local de Lampa**

De la tabla y figura 1, se desprende el 64.3% (09) directivos refieren que a veces realizan el proceso de inducción a los docentes que recién llegan a la institución; por otro lado, el 35.7% (05) directivos explican que siempre realizan el proceso de inducción a los diferentes colegas que trabajaron en sus instituciones educativas.

En suma, como se aprecia que el 64.3% (09) directivos refieren que a veces realizan el proceso de inducción a los docentes que recién llegan a la institución;

Inducción como el proceso formal para familiarizar a los empleados con la organización sus puestos y sus unidades de trabajo. Conjunto de actividades, que se realizan dentro de la administración de personal, con el objeto de guiar, orientar e integrar al elemento nuevo al ambiente de trabajo. Como se ha observado en la presente investigación, es el proceso por el que un empleado empieza a comprender y aceptar los valores, normas y convicciones que se postulan en una organización. Ya que a medida que una persona se le capacita e influencia por el grupo de una organización, los valores, las tradiciones de la empresa se adaptan en forma paulatina. Y finalmente el recién llegado se integra de manera más completa a la organización. Siendo en este momento cuando es más probable lograr niveles aceptables de satisfacción, productividad y estabilidad en el puesto. Ya que en pocas ocasiones la capacidad y los conocimientos del nuevo empleado son suficientes para llenar las necesidades del puesto. El potencial del empleado necesita el estímulo y el complemento de la orientación y la capacitación. El programa de inducción cubrirá temas tanto de la organización global como de prestaciones y servicios al personal, lo cual se complementa con un manual del empleado. Para que el programa de inducción sea eficaz es necesaria la participación activa tanto del supervisor como del representante del departamento de personal.

### **3.2.1. Resultados de la variable proceso de inducción de los directivos según dimensión**

El reporte del proceso de inducción se presentarán según sus dimensiones los que son tres: información general que realizan los directivos, tópicos y actividades, y evaluación – seguimiento, fruto de sus indicadores de las diferentes dimensiones, que se presentan en tablas y figuras para su mayor comprensión.

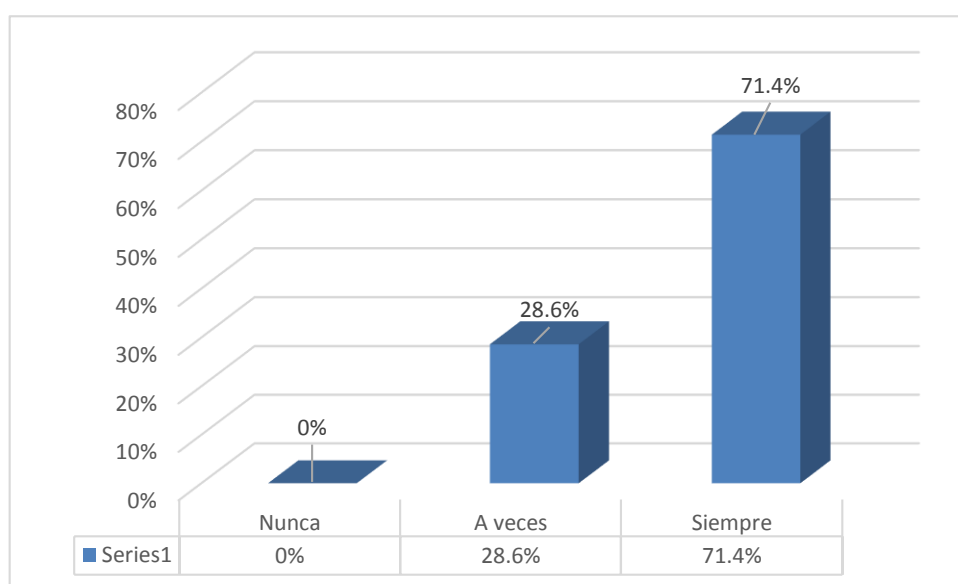


**Tabla 2: Información general que brindan los directivos a los docentes en el ámbito de la Unidad de Gestión Educativa Local de Lampa.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	4	28,6	28,6	28,6
	Siempre	10	71,4	71,4	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario realizado a los directores de nivel secundaria de la UGEL Lampa. Anexo 1.

Elaboración: SPSS v 22.



**Figura 2: Información general que brindan los directivos a los docentes en el ámbito de la Unidad de Gestión Educativa Local de Lampa.**

De la tabla y figura 2, se muestra el 71.4% (10) directivos explican que siempre han realizado una información general a los docentes sobre la misión y visión de la institución; las metas y objetivos de los logros para cada ciclo dentro de la institución y orientan los procesos educativos habituales; por otro lado, el 28.6% (04) directivos expresan a través del cuestionario, que a veces realizan una información general a los docente que comenzarán a trabajar.

En conclusión; el 71.4% (10) directivos explican que siempre han realizado una información general a los docentes sobre la misión y visión de la institución; las metas y objetivos de los logros para cada ciclo dentro de la institución y orientan

los procesos educativos habituales; el trabajador recibe un bosquejo amplio sobre la organización. Esta labor está a cargo del departamento de Recursos Humanos, éste proporciona información general que se relaciona con todos los empleados, como la visión de la empresa, políticas y procedimientos, los sueldos, vacaciones.

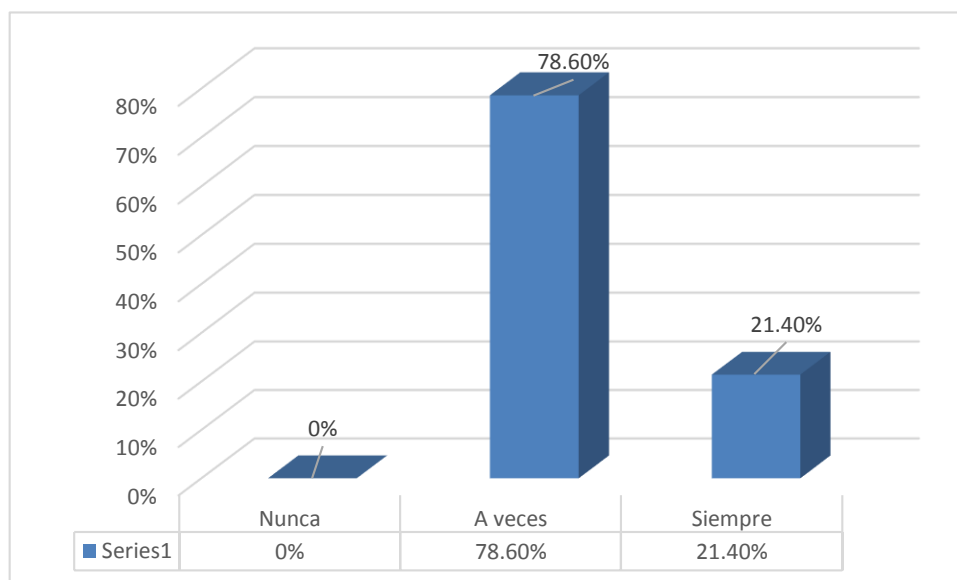
La Dirección de Recursos Humanos es responsable de brindar al recién llegado información precisa acerca de los siguientes aspectos: - Historia y evolución de la organización. Puesto de trabajo que va a ocupar, características, funciones, relaciones con otros puestos, medios de trabajo que se utilizan, expectativas de desarrollo, salario. Reglamentos, códigos e instrucciones existentes.

**Tabla 3: Tópicos y Actividades que brindan los directivos a los docentes en el ámbito de la Unidad de Gestión Educativa Local de Lampa.**

		Frecuencia Porcentaje		Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	11	78,6	78,6	78,6
	Siempre	3	21,4	21,4	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario realizado a los directores de nivel secundaria de la UGEL Lampa. Anexo 1.

Elaboración: SPSS v 22.



**Figura 3: Tópicos y Actividades que brindan los directivos a los docentes en el ámbito de la Unidad de Gestión Educativa Local de Lampa.**

De la tabla y figura 2, se muestra el 78.6% (11) directivos declaran que efectúan tópicos y actividades a los docentes recientes y antiguos de los lugares o espacios de trabajos, así como las actividades de sesiones de aprendizaje que realizan los docentes que poseen una seguridad saludable, los espacios antropométricos y un ambiente fuera de ruidos con seguridad para una labor adecuada. Por otro lado, el 21.4% (3) directivos opinan que siempre efectúan diferentes tópicos y actividades, antes mencionados.

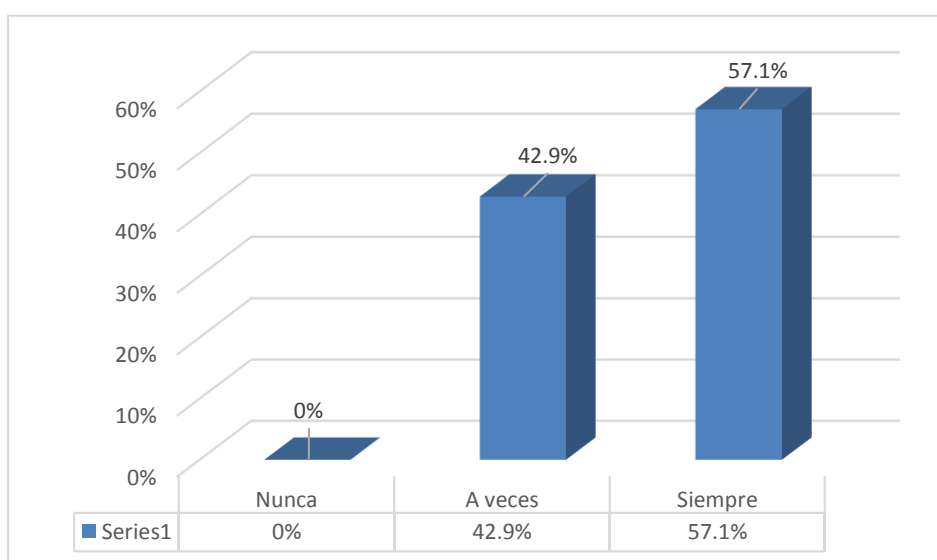
En conclusión, el 78.6% (11) directivos declaran que efectúan tópicos y actividades a los docentes recientes y antiguos de los lugares o espacios de trabajos, los tópicos y actividades que se cubren son una perspectiva global del departamento, los requerimientos del puesto, la seguridad, una visita por el departamento, una sesión de preguntas y respuestas y presentaciones a los otros empleados, así como las actividades de sesiones de aprendizaje que realizan los docentes que poseen una seguridad saludable, los espacios antropométricos y un ambiente fuera de ruidos con seguridad para una labor adecuada.

**Tabla 4: Evaluación y seguimiento que brindan los directivos a los docentes en el ámbito de la Unidad de Gestión Educativa Local de Lampa.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	6	42,9	42,9	42,9
	Siempre	8	57,1	57,1	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario realizado a los directores de nivel secundaria de la UGEL Lampa. Anexo 1.

Elaboración: SPSS v 22.



**Figura 4: Evaluación y seguimiento que brindan los directivos a los docentes en el ámbito de la Unidad de Gestión Educativa Local de Lampa.**

De la tabla y figura 2, se aprecia que el 57.1% (08) directivos explican que siempre hacen evaluaciones y seguimientos a los docentes de la institución que laboran, haciendo uso de la diferentes formatos emanados por la MINEDU para el seguimiento y monitoreo de los diferentes docentes, para posterior evaluar los logros de los objetivos estratégicos planteados al inicio del año escolar; del mismo modo, el 42.9% (06) directivos opinan que a veces efectúan evaluaciones y seguimientos a los docentes de sus instituciones educativas.

En conclusión; el 57.1% (08) directivos explican que siempre hacen evaluaciones y seguimientos a los docentes de la institución que laboran, haciendo uso de la diferentes formatos emanados por la MINEDU para el seguimiento y monitoreo

de los diferentes docentes, para posterior evaluar los logros de los objetivos estratégicos planteados al inicio del año escolar, la evaluación y el seguimiento, que están a cargo del departamento de recursos humanos junto con el supervisor inmediato

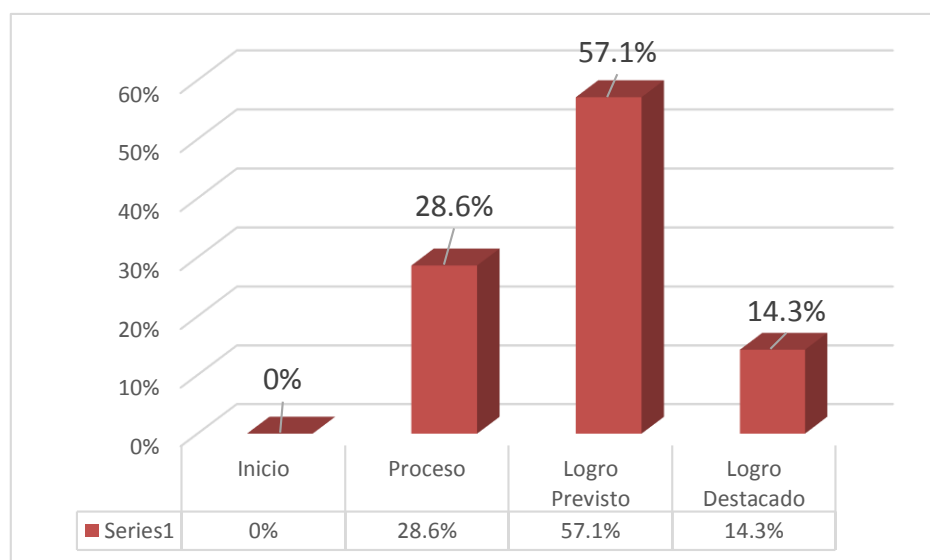
### 3.3. Resultados de la variable marco del buen desempeño directivo

El reporte de la variable desempeño directivo es fruto de la ficha de evaluación efectuada a los directivos, los que consta de dos dominios y nueve indicadores de desempeño, dichos resultados de presentan a continuación.

**Tabla 5: Marco del Buen Desempeño Directivo de las Instituciones del ámbito de la Unidad de Gestión Educativa Local de Lampa.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Proceso	4	28.6	28.6	28.6
	Logro Previsto	8	57.1	57.1	85.7
	Logro Destacado	2	14.3	14.3	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Fuente: Ficha de evaluación en el marco del buen desempeño directivo de nivel secundaria de la UGEL Lampa. Anexo 2.  
Elaboración: SPSS v 22.



**Figura 5: Marco del Buen Desempeño Directivo de las Instituciones del ámbito de la Unidad de Gestión Educativa Local de Lampa.**

De la tabla y figura 5, se muestra que el 57.1% (08) directivos logran obtener logro previsto en el marco del buen desempeño, cuando el docente evidencia el logro de desempeños previstos; por otro lado, el 28.6% (04) directivos se ubican en proceso de un buen desempeño directivo, es decir, cuando el docente está en camino de lograr los desempeños previsto y requieren acompañamiento pedagógico en la institución educativa y la intervención de otras instituciones; el 14.3% (02) directivos se ubican en logro destacado, es cuando el docente evidencia el logro por encima de los desempeños previstos y es potencial acompañante pedagógico de sus pares profesionales en la institución.

En conclusión, el 57.1% (08) directivos logran obtener logro previsto en el marco del buen desempeño, cuando el docente evidencia el logro de desempeños previstos. Considerando que El Marco de Buen Desempeño del Directivo es una herramienta estratégica que define la política integral de desarrollo y revalorización del directivo. El Marco de Buen Desempeño del Directivo es un elemento esencial de la reforma de la institución educativa que se enmarca dentro de las políticas de desarrollo docente priorizadas por el Sector Educación. En el Plan Estratégico Sectorial Multianual de Educación (PESEM) 2012-2016, se propone para el ámbito de la gestión “lograr que las instituciones educativas asuman la responsabilidad de gestionar el cambio de los procesos pedagógicos, centrando a toda la organización en los aprendizajes.” (MINEDU, 2012b, p. 52). De ahí que el primer resultado de la reforma de la institución educativa en este ámbito se refiere a la necesidad de contar con directivos seleccionados, formados y organizados. Así, el Marco de Buen Desempeño del Directivo se convierte en una herramienta estratégica de implementación de una política integral del desarrollo directivo.

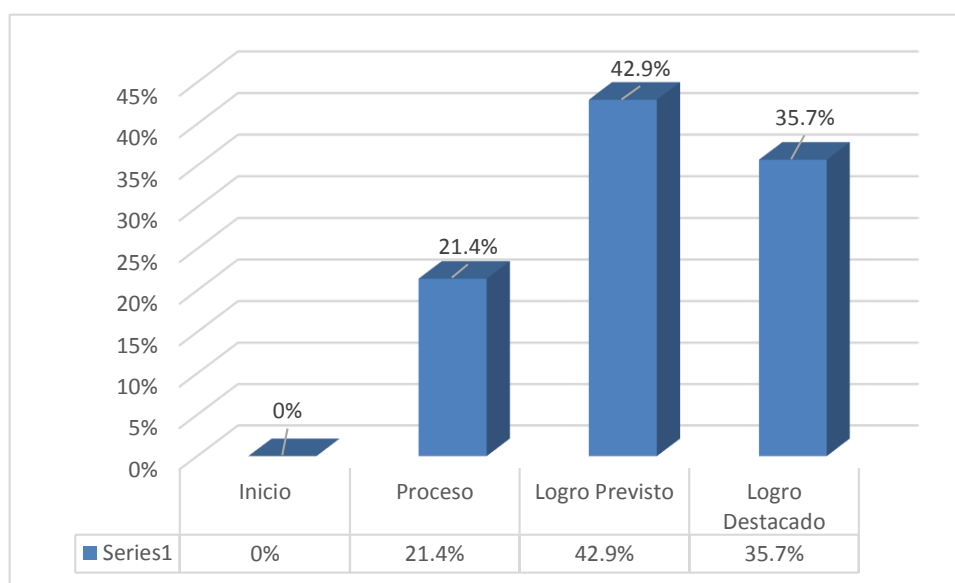
### 3.3.1 RESULTADOS DE LA VARIABLE MARCO DEL BUEN DESEMPEÑO DIRECTIVO, SEGÚN DIMENSIONES

**Tabla 6: Los directivos realizan reuniones al inicio del año en la IE para diagnosticar y diseñar las características del entorno institucional, familiar y social que influye en el logro de las metas de aprendizaje.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Proceso	3	21,4	21,4	21,4
	Logro Previsto	6	42,9	42,9	64,3
	Logro Destacado	5	35,7	35,7	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Fuente: Ficha de evaluación en el marco del buen desempeño directivo de nivel secundaria de la UGEL Lampa. Anexo 2.

Elaboración: SPSS v 22.



**Figura 6: Los directivos realizan reuniones al inicio del año en la IE para diagnosticar y diseñar las características del entorno institucional, familiar y social que influye en el logro de las metas de aprendizaje.**

De la tabla y figura 6, se desprende que el 42.9% (06) directivos se ubican en logro previsto en realizar reuniones al inicio del año en la IE para diagnosticar y diseñar las características del entorno institucional, familiar y social que influye en el logro de las metas de aprendizaje; 35.7% (05) directivos se centran en logro

destacado y el 21.4% (03) directivos se ubican en proceso de un buen desempeño directivo en este desempeño.

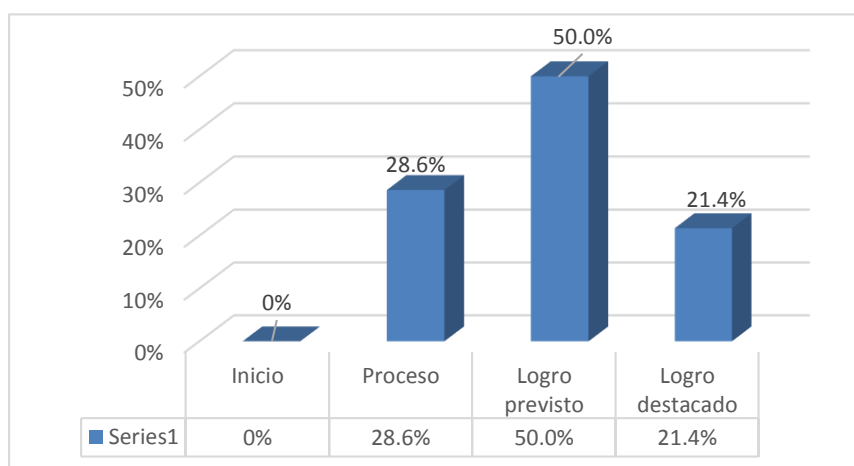
En suma, el 42.9% (06) directivos se ubican en logro previsto en realizar reuniones al inicio del año en la IE para diagnosticar y diseñar las características del entorno institucional, familiar y social que influye en el logro de las metas de aprendizaje; conduce la planificación institucional a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno, orientándola hacia el logro de metas de aprendizaje.

**Tabla 7: El directivo convoca talleres y reuniones donde participan miembros de la comunidad educativa para la toma de decisiones y desarrollo de acciones para los cumplimientos de las metas de aprendizaje**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Proceso	4	28,6	28,6	28,6
	Logro Previsto	7	50,0	50,0	78,6
	Logro Destacado	3	21,4	21,4	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Fuente: Ficha de evaluación en el marco del buen desempeño directivo de nivel secundaria de la UGEL Lampa. Anexo 2.

Elaboración: SPSS v 22.



**Figura 7: El directivo convoca talleres y reuniones donde participan miembros de la comunidad educativa para la toma de decisiones y desarrollo de acciones para los cumplimientos de las metas de aprendizaje**



De la tabla y figura 7, se desprende el 50% (07) directivos que se encuentran en logro previsto, respecto a que el directivo convoca talleres y reuniones donde participan miembros de la comunidad educativa para la toma de decisiones y desarrollo de acciones para los cumplimientos de las metas de aprendizaje; así mismo, el 28.6% (04) directivos se ubican en proceso del buen desempeño directivo, el 21.4% (03) directivos se centran en logro destacado del buen desempeño directivo.

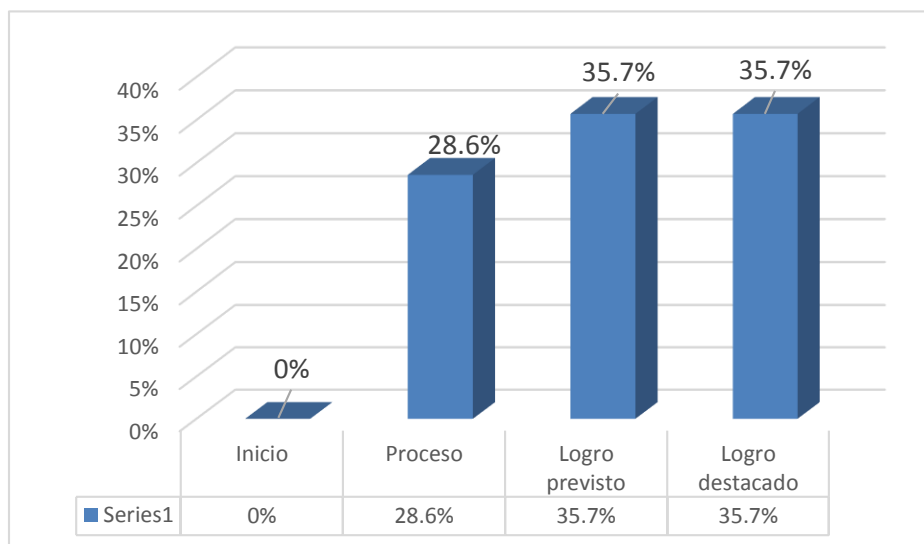
En suma, el 50% (07) directivos que se encuentran en logro previsto, respecto a que el directivo convoca talleres y reuniones donde participan miembros de la comunidad educativa para la toma de decisiones y desarrollo de acciones para los cumplimientos de las metas de aprendizaje, promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa, las familias y la comunidad a favor de los aprendizajes; así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad.

**Tabla 8: *Promueve la participación organizada de las familias y otras instancias de la comunicad para el logro de las metas de aprendizaje, sobre la base del reconocimiento de su capital cultural.***

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Proceso	4	28,6	28,6	28,6
	Logro Previsto	5	35,7	35,7	64,3
	Logro Destacado	5	35,7	35,7	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Fuente: Ficha de evaluación en el marco del buen desempeño directivo de nivel secundaria de la UGEL Lampa. Anexo 2.

Elaboración: SPSS v 22.



**Figura 8: Promueve la participación organizada de las familias y otras instancias de la comunicad para el logro de las metas de aprendizaje, sobre la base del reconocimiento de su capital cultural.**

De la tabla y figura 8, se aprecia el 35.7% (05) directivos que se ubican en logro previsto del desempeño directivo en promover la participación organizada de las familias y otras instancias de la comunicad para el logro de las metas de aprendizaje, sobre la base del reconocimiento de su capital cultural; del mismo modo en el logro destacado; sin embargo, el 28.6% (04) directivos se encuentran en proceso de promover la participación organizada de las familias y otras instancias de la comunicad para el logro de las metas de aprendizaje, sobre la base del reconocimiento de su capital cultural.

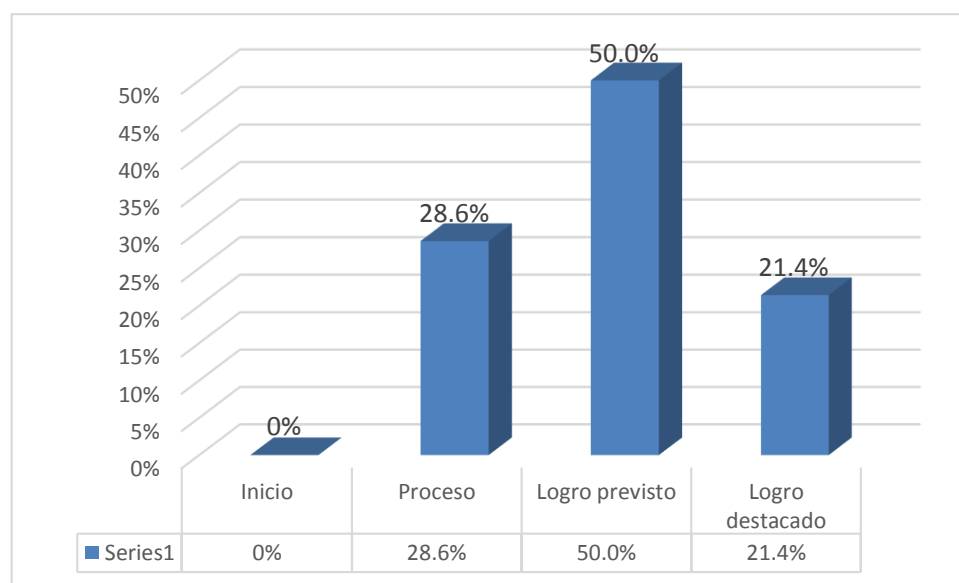
En suma, el 35.7% (05) directivos que se ubican en logro previsto del desempeño directivo en promover la participación organizada de las familias y otras instancias de la comunicad para el logro de las metas de aprendizaje, sobre la base del reconocimiento de su capital cultural; del mismo modo en el logro destacado. Por otro lado, promueve espacios y mecanismos de participación y organización de la comunidad educativa en la toma de decisiones y en el desarrollo de acciones previstas para el cumplimiento de las metas de aprendizaje. Conduce su escuela de manera colaborativa, ejerciendo liderazgo pedagógico y promoviendo mecanismos de participación y organización de la comunidad educativa, generando condiciones para el logro de los resultados establecidos. Motiva al colectivo escolar en el establecimiento de metas para la mejora de la escuela, centrándose en los aprendizajes.

**Tabla 9: El directivo participa en Reuniones Convocadas por estudiantes, padres de familia, generando un clima escolar basado en el respeto a la diversidad, colaboración y comunicación permanente, manejando estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Proceso	4	28,6	28,6	28,6
	Logro Previsto	7	50,0	50,0	78,6
	Logro Destacado	3	21,4	21,4	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Fuente: Ficha de evaluación en el marco del buen desempeño directivo de nivel secundaria de la UGEL Lampa. Anexo 2.

Elaboración: SPSS v 22.



**Figura 9: El directivo participa en Reuniones Convocadas por estudiantes, padres de familia, generando un clima escolar basado en el respeto a la diversidad, colaboración y comunicación permanente, manejando estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos.**

De la tabla y figura 9, se desprende el 50% (07) directivos, se ubican en logro previsto de participar en reuniones convocadas por estudiantes, padres de familia, generando un clima escolar basado en el respeto a la diversidad, colaboración y comunicación permanente, manejando estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos; 28.6% (04) directivos están en proceso de

logran buen desempeño directivo y en los indicadores de desempeños, el 21.4% (03) directivos están en logro destacado de buen desempeño directivo vale decir, participa en reuniones convocadas por estudiantes, padres de familia, generando un clima escolar basado en el respeto a la diversidad, colaboración y comunicación permanente, manejando estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos.

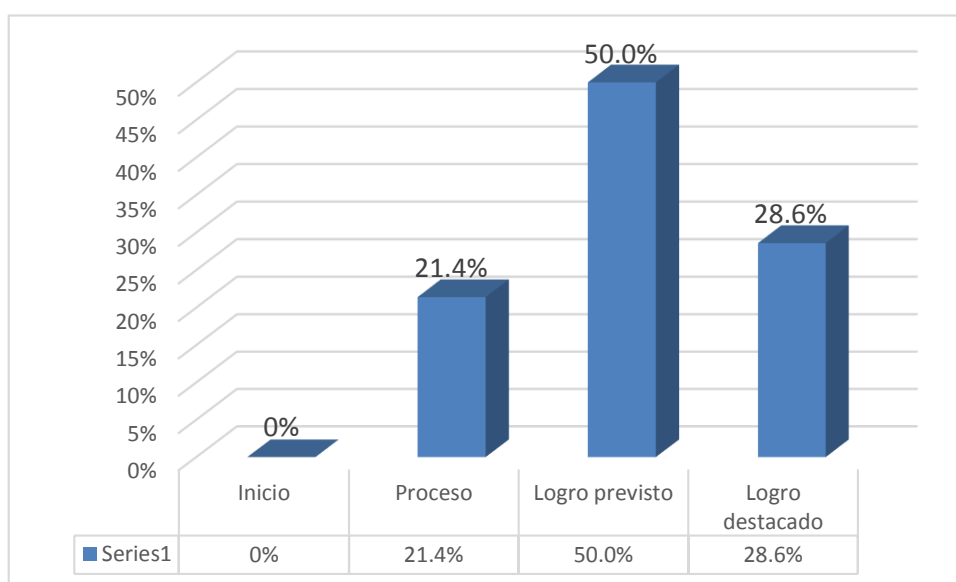
En suma, el 50% (07) directivos, se ubican en logro previsto de participar en reuniones convocadas por estudiantes, padres de familia, generando un clima escolar basado en el respeto a la diversidad, colaboración y comunicación permanente, manejando estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos. Genera un clima escolar basado en el respeto a la diversidad, colaboración y comunicación permanente, afrontando y resolviendo las barreras existentes. Establece relaciones interpersonales positivas. Demuestra y propicia el buen trato en sus relaciones interpersonales y en las interacciones que se dan en la institución educativa. Muestra respeto, solidaridad y empatía en su interacción con otras personas. Toma en cuenta las necesidades e individualidades de las personas en atención a la diversidad. Evita cualquier tipo de discriminación. Propicia espacios de integración del personal de la institución educativa que fomenten un clima laboral favorable al diálogo, al trabajo en equipo y a un desempeño eficiente. Transmite a la comunidad educativa sus altas expectativas en estudiantes, docentes y equipo administrativo, generando compromiso en la búsqueda de un rendimiento eficiente en el logro de aprendizajes.

**Tabla 10: El director gestiona el uso óptimo de la Infraestructura, equipamiento, material educativo y recursos financieros disponibles, en beneficio de una enseñanza de calidad y el logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Proceso	3	21,4	21,4	21,4
	Logro Previsto	7	50,0	50,0	71,4
	Logro Destacado	4	28,6	28,6	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Fuente: Ficha de evaluación en el marco del buen desempeño directivo de nivel secundaria de la UGEL Lampa. Anexo 2.

Elaboración: SPSS v 22.



**Figura 10: El director gestiona el uso óptimo de la Infraestructura, equipamiento, material educativo y recursos financieros disponibles, en beneficio de una enseñanza de calidad y el logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes.**

De la tabla y figura 10, se desprende el 50% (07) directivos, se ubican en logro previsto de gestionar el uso óptimo de la Infraestructura, equipamiento, material

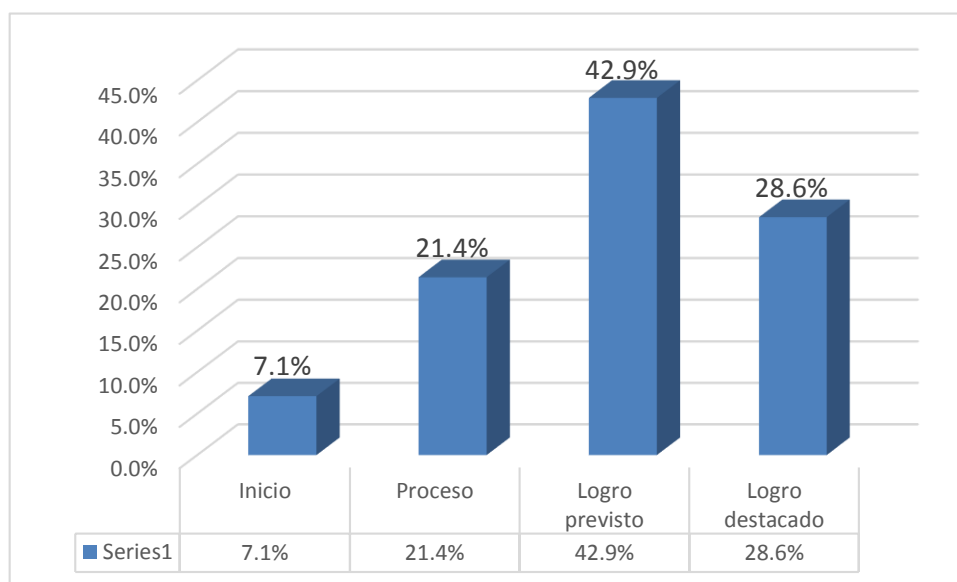
educativo y recursos financieros disponibles, en beneficio de una enseñanza de calidad y el logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes; 28.6% (04) directivos están en logro destacado de logran buen desempeño directivo; el 21.4% (03) directivos están en proceso de buen desempeño directivo vale decir, gestiona el uso óptimo de la Infraestructura, equipamiento, material educativo y recursos financieros disponibles, en beneficio de una enseñanza de calidad y el logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes.

En suma, el 50% (07) directivos, se ubican en logro previsto de gestionar el uso óptimo de la Infraestructura, equipamiento, material educativo y recursos financieros disponibles, en beneficio de una enseñanza de calidad y el logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes. Gestiona el uso óptimo de la infraestructura, equipamiento y material educativo disponible, en beneficio de una enseñanza de calidad y el logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes. Identifica y comunica las necesidades de infraestructura, equipamiento y material que demanda la escuela. Identifica claramente los recursos disponibles, optimizando su uso en beneficio de los estudiantes. Motiva en la comunidad educativa el buen uso y aprovechamiento del material educativo entregado por el sector: textos y cuadernos de trabajo, equipamiento tecnológico, material concreto, rutas de aprendizaje, kits de evaluación y otros.

**Tabla 11: Estimula la iniciativa de los docentes relacionadas a innovaciones e investigaciones pedagógicas impulsando la implementación y sistematización de las mismas.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Inicio	1	7,1	7,1	7,1
Proceso	3	21,4	21,4	28,6
Logro Previsto	6	42,9	42,9	71,4
Logro Destacado	4	28,6	28,6	100,0
Total	14	100,0	100,0	

Fuente: Ficha de evaluación en el marco del buen desempeño directivo de nivel secundaria de la UGEL Lampa. Anexo 2.  
Elaboración: SPSS v 22.



**Figura 11: Estimula la iniciativa de los docentes relacionadas a innovaciones e investigaciones pedagógicas impulsando la implementación y sistematización de las mismas.**

De la tabla y figura 11, se muestra el 42.9% (06) directivos, se ubican en logro previsto de un buen desempeño directivo al estimular la iniciativa de los docentes relacionadas a innovaciones e investigaciones pedagógicas impulsando la implementación y sistematización de las mismas; por otro lado, el 28.6% (04) directores se centran en logro destacado del buen desempeño directivo respecto a estimular la iniciativa de los docentes relacionadas a innovaciones e investigaciones pedagógicas impulsando la implementación y sistematización; el 21.4% (03) directores se ubican en proceso de poseer un buen desempeño directivo; por último, el 7.1% (01) directivo se única en inicio de empezar a desarrollar los desempeños previstos o evidencia de dificultades y requiere acompañamiento pedagógico permanente.

En suma: el 42.9% (06) directivos, se ubican en logro previsto de un buen desempeño directivo al estimular la iniciativa de los docentes relacionadas a innovaciones e investigaciones pedagógicas impulsando la implementación y sistematización de las mismas. Refuerza y apoya las iniciativas de las y los docentes, favoreciendo las condiciones para la implementación de proyectos de innovación e investigación centrados en los aprendizajes, y propiciando la

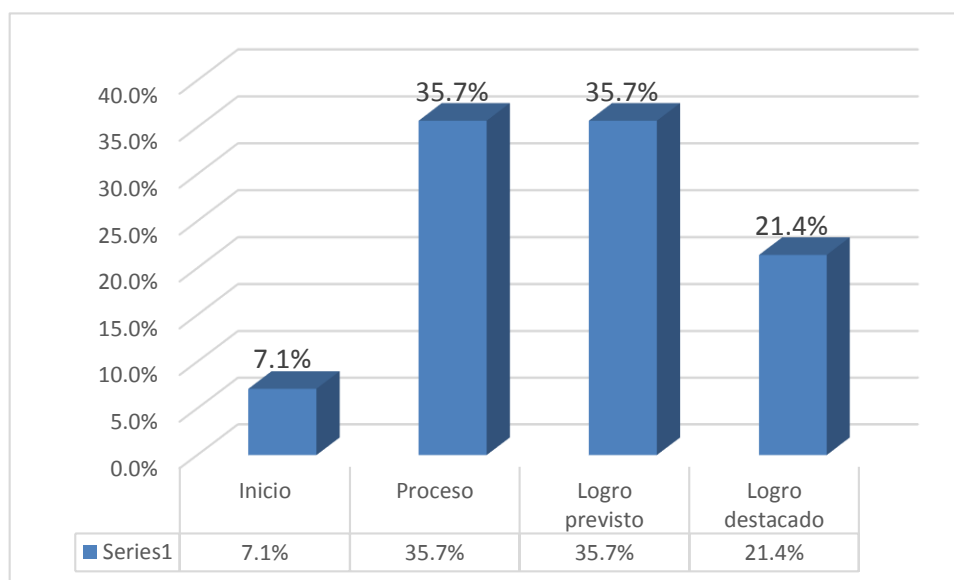
sistematización de las experiencias de mejora y de innovación pedagógica desarrolladas.

**Tabla 12: Implementa estrategias y mecanismos de transparencia y rendición de cuentas de la gestión escolar ante la comunidad educativa.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Inicio	1	7,1	7,1	7,1
Proceso	5	35,7	35,7	42,9
Logro Previsto	5	35,7	35,7	78,6
Logro Destacado	3	21,4	21,4	100,0
Total	14	100,0	100,0	

Fuente: Ficha de evaluación en el marco del buen desempeño directivo de nivel secundaria de la UGEL Lampa. Anexo 2.

Elaboración: SPSS v 22.



**Figura 12: Implementa estrategias y mecanismos de transparencia y rendición de cuentas de la gestión escolar ante la comunidad educativa.**

De la tabla y figura 12, se muestra el 35.7% (05) directivos, se ubican en proceso y logro previsto de un buen desempeño directivo debido a la implementación de estrategias y mecanismos de transparencia y rendición de cuentas de la gestión escolar ante la comunidad educativa; por el contrario, el 21.4% (03) directivo



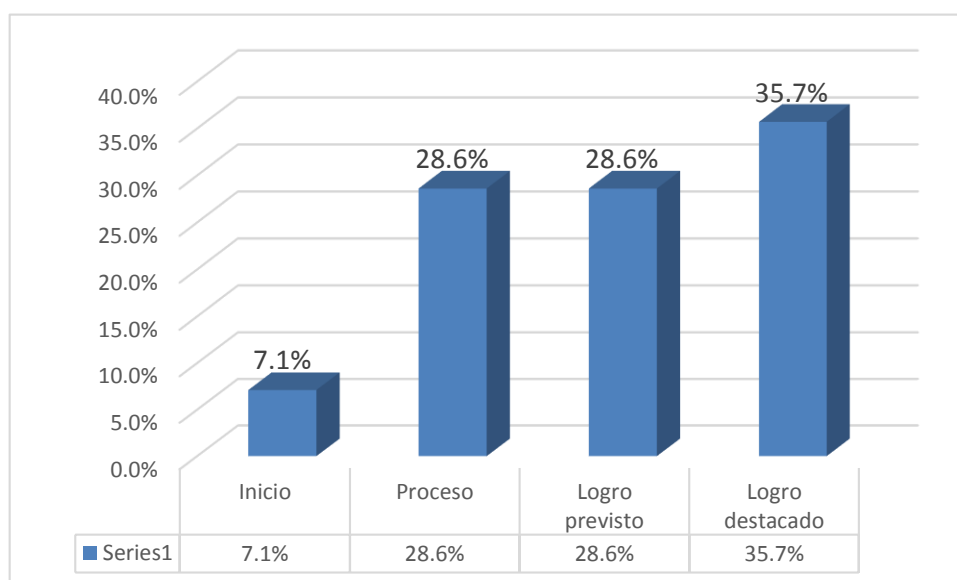
están con logro destacado de un buen desempeño directivo y el 7.1% (01) director está en inicio de lograr un buen desempeño directivo.

En suma, el 35.7% (05) directivos, se ubican en proceso y logro previsto de un buen desempeño directivo debido a la implementación de estrategias y mecanismos de transparencia y rendición de cuentas de la gestión escolar ante la comunidad educativa; por el contrario. Asume la importancia de hacer públicos los logros de la institución educativa. Diseña, organiza e implementa diversos mecanismos de transparencia y rendición de cuentas como exposiciones, reuniones, paneles, etc. –que involucran a los padres de familia– para hacer públicos los resultados de la escuela y los aprendizajes de los estudiantes. Implementa algunos mecanismos para obtener los puntos de vista de la comunidad, utilizando la información recogida para mejorar la gestión de la escuela. Desarrolla acciones destinadas a evitar situaciones que propicien la corrupción (uso indebido de cargos, venta de notas, nepotismo, impunidad, entre otras). Promueve procesos de reflexión conjunta en la comunidad educativa sobre la corrupción y sus consecuencias a nivel de escuela, localidad y país, promoviendo una cultura de transparencia.

**Tabla 13: Orienta y promueve la participación del equipo docente en los procesos de planificación curricular, a partir de los lineamientos de la política Curricular con la propuesta curricular regional**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Inicio	1	7,1	7,1	7,1
	Proceso	4	28,6	28,6	35,7
	Logro Previsto	4	28,6	28,6	64,3
	Logro Destacado	5	35,7	35,7	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Fuente: Ficha de evaluación en el marco del buen desempeño directivo de nivel secundaria de la UGEL Lampa. Anexo 2.  
Elaboración: SPSS v 22.



**Figura 13: Orienta y promueve la participación del equipo docente en los procesos de planificación curricular, a partir de los lineamientos de la política Curricular con la propuesta curricular regional**

De la tabla y figura 13, se observa el 35.7% (05) directivos, se ubican en logro destacado de un buen desempeño directivo, considerando que orienta y promueve la participación del equipo docente en los procesos de planificación curricular, a partir de los lineamientos de la política Curricular con la propuesta curricular regional; el 28.6% (04) directivos se ubican en proceso y logro previsto de un buen desempeño directivo; por último, el 7.1% (01) directivo se ubica en inicio de un buen desempeño directivo.

En suma, el 35.7% (05) directivos, se ubican en logro destacado de un buen desempeño directivo, considerando que orienta y promueve la participación del equipo docente en los procesos de planificación curricular, a partir de los lineamientos de la política Curricular con la propuesta curricular regional. Conoce y analiza de manera crítica los Aprendizajes Fundamentales demandados por el Marco Curricular Nacional, así como los demás elementos del sistema curricular, entre ellos, el marco curricular regional, los mapas de progreso y las rutas del aprendizaje. Reflexiona con el equipo docente sobre la importancia de recoger e incorporar las diversas realidades locales, la cultura y saberes de la comunidad en la programación curricular para contextualizar el desarrollo de los procesos pedagógicos. Facilita la definición de contenidos y metas de la programación curricular a nivel institucional, a partir del conocimiento de los procesos

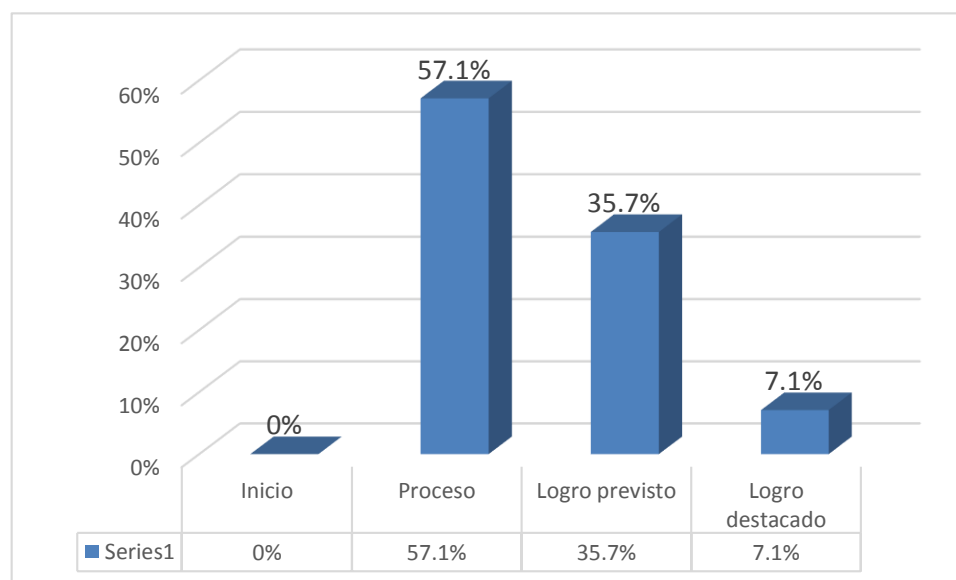
pedagógicos, las características de los estudiantes y los desafíos que se confrontan al nivel de los aprendizajes, orientando su utilización efectiva, flexible y pertinente por parte de las y los docentes en su trabajo pedagógico cotidiano.

**Tabla 14: *Monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos, así como el uso efectivo del tiempo y los materiales educativos, en función del logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes y considerando la atención de sus necesidades específicas.***

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Proceso	8	57,1	57,1	57,1
	Logro Previsto	5	35,7	35,7	92,9
	Logro Destacado	1	7,1	7,1	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Fuente: Ficha de evaluación en el marco del buen desempeño directivo de nivel secundaria de la UGEL Lampa. Anexo 2.

Elaboración: SPSS v 22.



**Figura 14: *Monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos, así como el uso efectivo del tiempo y los materiales educativos, en función del logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes y considerando la atención de sus necesidades específicas.***

De la tabla y figura 14, se muestra el 57.1% (08) directivos se ubican en proceso de lograr un buen desempeño directivo al lograr un proceso de monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos, así como el uso efectivo

del tiempo y los materiales educativos, en función del logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes y considerando la atención de sus necesidades específicas; el 35.7% (05) directivos, se centran en logro previsto de un buen desempeño directivo y el 7.1% (01) director ha logrado un logro destacado de un buen desempeño directivo al lograr monitorear y orientar el uso de estrategias y recursos metodológicos, así como el uso efectivo del tiempo y los materiales educativos, en función del logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes y considerando la atención de sus necesidades específicas.

En suma, el 57.1% (08) directivos se ubican en proceso de lograr un buen desempeño directivo al lograr un proceso de monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos, así como el uso efectivo del tiempo y los materiales educativos, en función del logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes y considerando la atención de sus necesidades específicas; los directivos Monitorea y orienta a las y los docentes en la aplicación de estrategias y recursos metodológicos pertinentes a su práctica pedagógica diaria, considerando los aprendizajes que deben lograr los estudiantes al finalizar cada grado, el uso óptimo del tiempo y del material educativo en el aula como soportes del proceso de enseñanza, priorizando actividades que promuevan el aprendizaje colaborativo y por indagación.

### **3.4. Relación de las variables: proceso de inducción y el marco de desempeño directivo**

La relación de ambas variables motivo de estudio se realizó considerando el estadístico de prueba de la Chi Cuadrado, haciendo uso del paquete estadístico del SPSS v. 22

Estos resultados son el fruto de la aplicación del cuestionario y ficha de evaluación a directivos, que son extraídos de la tabla N° 01 y tabla N° 05 que son resultados globales o promedios de las dimensiones de las variables en estudio los que se correlacionarán y saber con exactitud cuál es la relación de ambas variables.

**Tabla 15: Relación entre el proceso de inducción y el marco de desempeño directivo en el ámbito de la Unidad de Gestión Educativa Local de Lampa**

Proceso de Inducción*Desempeño Directivo tabulación cruzada						
			Desempeño Directivo			Total
			Proceso	Logro Previsto	Logro Destacado	
Proceso de Inducción	A veces	Recuento	5	4	0	9
		Recuento esperado	3,2	4,5	1,3	9,0
	Siempre	Recuento	0	3	2	5
		Recuento esperado	1,8	2,5	,7	5,0
Total		Recuento	5	7	2	14
		Recuento esperado	5,0	7,0	2,0	14,0

**Fuente:** SPSS, v. 22. Para el estadístico de la Chi cuadrado.

Después de hallar la tabla de contingencia se asoció las variables según los resultados que se presenta en el cuadro anterior. Asumiendo 2 grados de libertad en la Chi Cuadrado Tabular que es de **5,99** con una significancia de 0,05. La relación de ambas variables se desprende del cuadro siguiente.

**Tabla 16: Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	Gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	6,533 <sup>a</sup>	2	,038
Razón de verosimilitud	8,688	2	,013
Asociación lineal por lineal	6,002	1	,014
N de casos válidos	14		

a. 6 casillas (100,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,71.

**El valor de la Chi Cuadrado según la toma de decisiones:** es si la Chi cuadrado calculada es superior a la tabulada, entonces se aceptó la hipótesis alterna, por el contrario se opta la hipótesis nula.

En este caso la Chi Cuadrado Calculada es superior al de la tabla que es de 6,533 por el contrario el valor de la Chi Cuadrado Tabulado es de 5,99 con una significancia de 0.05 y con 2 grados de libertad, que es inferior a la Chi Cuadrado Calculado. En tal sentido podemos decidir según estos resultados.

### **Prueba de hipótesis general**

Para la prueba de hipótesis, se recurrirá la hipótesis de trabajo que se ubica en el capítulo anterior. La primera es la hipótesis nula y la segunda es la hipótesis alterna.

### **Hipótesis Estadística**

H<sub>0</sub> La relación que existe entre el proceso de Inducción NO es significativo con el marco de desempeño directivo en el ámbito de la Unidad de Gestión Educativa Local de Lampa – 2017.

H<sub>a</sub> La relación que existe entre el proceso de Inducción es significativo con el marco de desempeño directivo en el ámbito de la Unidad de Gestión Educativa Local de Lampa – 2017.

Como se ha mencionado anteriormente, la Chi cuadrado calculada es superior al de la tabla en 6,533 por el contrario el valor de la Chi cuadrado tabulado es de 5,99 con una significancia de 0.05 y con 2 grados de libertad, que es inferior a la Chi Cuadrado Calculado. En tal sentido podemos decidir; La relación que existe entre el proceso de Inducción es significativo con el marco de desempeño directivo en el ámbito de la Unidad de Gestión Educativa Local de Lampa – 2017.

Si el estadístico Chi cuadrado calculada que se obtiene toma un valor mayor a la tabulada se dirá que la diferencia es significativa. Así, para una seguridad del 95% ( $\alpha = 0.05$ ) el valor teórico de una distribución ji-cuadrado con 2 grados de libertad es 5,99. Como quiera que en el cálculo de la Chi cuadrado calculado obtuvimos un valor de 6,533, que supera al valor para  $\alpha = 0.05$ , podremos concluir que las dos variables no son independientes, sino que están asociadas o

dependientes ( $p < 0.05$ ). Por lo tanto, a la vista de los resultados, rechazamos la hipótesis nula ( $H_0$ ) y aceptamos la hipótesis alternativa ( $H_a$ ) como cierta.

### 3.4.1. Correlación de las variables: información general con el marco del buen desempeño directivo

La relación de ambas variables motivo de estudio se realizará considerando el estadístico de prueba de la Chi Cuadrado, haciendo uso del paquete estadístico del SPSS v. 22

**Tabla 17: Relación entre la información general con el desempeño directivo**

			Desempeño Directivo			Total
			Proceso	Logro Previsto	Logro Destacado	
Información General	A veces	Recuento	4	0	0	4
		Recuento esperado	1,4	2,0	,6	4,0
	Siempre	Recuento	1	7	2	10
		Recuento esperado	3,6	5,0	1,4	10,0
Total		Recuento	5	7	2	14
		Recuento esperado	5,0	7,0	2,0	14,0

**Fuente:** SPSS, v. 22. Para el estadístico de la Chi cuadrado.

Después de hallar la tabla de contingencia es necesario asociar las variables según los resultados que se presenta en el cuadro anterior. Asumiendo 2 grados de libertad en la Chi Cuadrado Tabular que es de **5,99** con una significancia de 0,05. La relación de ambas variables se desprende del cuadro siguiente.

**Tabla 18**

***Prueba de Chi – Cuadrado: Información General y el Marco del buen desempeño directivo***

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	10,080 <sup>a</sup>	2	,006
Razón de verosimilitud	11,748	2	,003
Asociación lineal por lineal	7,070	1	,008
N de casos válidos	14		

a. 5 casillas (83,3%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,57.

**El valor de la Chi Cuadrado según la toma de decisiones;** si la Chi cuadrado calculada es superior a la tabulada, entonces se aceptó la hipótesis alterna, por el contrario se opta la hipótesis nula.

En este caso la Chi Cuadrado Calculada es superior al de la tabla que es de **10,080** por el contrario el valor de la Chi Cuadrado Tabulado es de **5,99** con una significancia de 0.05 y con 2 grados de libertad, que es inferior a la Chi Cuadrado Calculado. En tal sentido podemos decidir según estos resultados.

### **TERCERA PRUEBA DE HIPÓTESIS ESPECÍFICAS**

Para la prueba de hipótesis, se recurrió la hipótesis de trabajo que se ubica en el capítulo anterior. La primera es la hipótesis nula y la segunda es la hipótesis alterna.

#### **Hipótesis Estadística**

H<sub>0</sub> La relación entre la información general de inducción *NO* es significativo con el marco de desempeño directivo en el ámbito de la Unidad de Gestión Educativa Local de Lampa – 2017

H<sub>a</sub> La relación entre la información general de inducción es significativo con el marco de desempeño directivo en el ámbito de la Unidad de Gestión Educativa Local de Lampa – 2017



Como se ha mencionado anteriormente, la Chi cuadrado calculada es superior al de la tabla en 10,080 por el contrario el valor de la Chi cuadrado tabulado es de 5,99 con una significancia de 0.05 y con 2 grados de libertad, que es inferior a la Chi Cuadrado Calculado. En tal sentido podemos decidir; La relación entre la información general de inducción es significativo con el marco de desempeño directivo en el ámbito de la Unidad de Gestión Educativa Local de Lampa – 2017.

Si el estadístico Chi cuadrado que se obtiene toma un valor mayor se dirá que la diferencia es significativa. Así, para una seguridad del 95% ( $\alpha = 0.05$ ) el valor teórico de una distribución ji-cuadrado con 2 grados de libertad es 5,99. Como quiera que en el cálculo de la Chi cuadrado calculado obtuvimos un valor de 10,080, que supera al valor para  $\alpha = 0.05$ , podremos concluir que las dos variables no son independientes, sino que están asociadas o dependientes ( $p < 0.05$ ). Por lo tanto, a la vista de los resultados, rechazamos la hipótesis nula ( $H_0$ ) y aceptamos la hipótesis alternativa ( $H_a$ ) como cierta.

#### **3.4.2. CORRELACIÓN DE LAS VARIABLES: TÓPICOS Y ACTIVIDADES CON EL MARCO DEL BUEN DESEMPEÑO DIRECTIVO**

La relación de ambas variables motivo de estudio se realizó considerando el estadístico de prueba de la Chi Cuadrado, haciendo uso del paquete estadístico del SPSS v. 22

**Tabla 19: Relación entre los tópicos y actividades con el desempeño directivo**

Tópicos y Actividades*Desempeño Directivo tabulación cruzada						
			Desempeño Directivo			Total
			Proceso	Logro Previsto	Logro Destacado	
Tópicos y Actividades	A veces	Recuento	5	6	0	11
		Recuento esperado	3,9	5,5	1,6	11,0
	Siempre	Recuento	0	1	2	3
		Recuento esperado	1,1	1,5	,4	3,0
Total		Recuento	5	7	2	14
		Recuento esperado	5,0	7,0	2,0	14,0

**Fuente:** SPSS, v. 22. Para el estadístico de la Chi cuadrado.

Después de hallar la tabla de contingencia se asoció las variables según los resultados que se presenta en el cuadro anterior. Asumiendo 2 grados de libertad en la Chi Cuadrado Tabular que es de **5,99** con una significancia de 0,05. La relación de ambas variables se desprende del cuadro siguiente.

**Tabla 20**

**Prueba de Chi – Cuadrado: Tópicos y actividades, y el Marco del buen desempeño directivo**

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	8,909 <sup>a</sup>	2	,012
Razón de verosimilitud	8,807	2	,012
Asociación lineal por lineal	6,060	1	,014
N de casos válidos	14		

a. 5 casillas (83,3%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,43.

**El valor de la Chi Cuadrado según la toma de decisiones;** si la Chi cuadrado calculada es superior a la tabulada, entonces se aceptó la hipótesis alterna, por el contrario se opta la hipótesis nula.

En este caso la Chi Cuadrado Calculada es superior al de la tabla que es de 8,909 por el contrario el valor de la Chi Cuadrado Tabulado es de 5,99 con una significancia de 0.05 y con 2 grados de libertad, que es inferior a la Chi Cuadrado Calculado. En tal sentido podemos decidir según estos resultados.

#### **CUARTA PRUEBA DE HIPÓTESIS ESPECÍFICAS**

Para la prueba de hipótesis, se recurrió la hipótesis de trabajo que se ubica en el capítulo anterior. La primera es la hipótesis nula y la segunda es la hipótesis alterna.

##### **Hipótesis Estadística**

H<sub>0</sub> La relación entre los tópicos y actividades de inducción NO es significativo con el marco de desempeño directivo en el ámbito de la Unidad de Gestión Educativa Local de Lampa – 2017

H<sub>a</sub> La relación entre los tópicos y actividades de inducción es significativo con el marco de desempeño directivo en el ámbito de la Unidad de Gestión Educativa Local de Lampa – 2017

Como se ha mencionado anteriormente, la Chi cuadrado calculada es superior al de la tabla en 8,909 por el contrario el valor de la Chi cuadrado tabulado es de 5,99 con una significancia de 0.05 y con 2 grados de libertad, que es inferior a la Chi Cuadrado Calculado. En tal sentido podemos decidir; La relación entre los tópicos y actividades de inducción es significativo con el marco de desempeño directivo en el ámbito de la Unidad de Gestión Educativa Local de Lampa – 2017

Si el estadístico Chi cuadrado que se obtiene toma un valor mayor se dirá que la diferencia es significativa. Así, para una seguridad del 95% ( $\alpha = 0.05$ ) el valor teórico de una distribución ji-cuadrado con 2 grados de libertad es 5,99. Como

quiera que en el cálculo de la Chi cuadrado calculado obtuvimos un valor de 8,909, que supera al valor para  $\alpha=0.05$ , podremos concluir que las dos variables no son independientes, sino que están asociadas o dependientes ( $p<0.05$ ). Por lo tanto, a la vista de los resultados, rechazamos la hipótesis nula ( $H_0$ ) y aceptamos la hipótesis alternativa ( $H_a$ ) como cierta.

### 3.4.3. Correlación de las variables: evaluación y seguimiento con el marco del buen desempeño directivo

La relación de ambas variables motivo de estudio se realizó considerando el estadístico de prueba de la Chi Cuadrado, haciendo uso del paquete estadístico del SPSS v. 22

**Tabla 21: Relación entre la evaluación y seguimiento con el desempeño directivo**

			Desempeño Directivo			Total
			Proceso	Logro Previsto	Logro Destacado	
Evaluación y Seguimiento	A veces	Recuento	5	3	0	8
		Recuento esperado	2,9	4,0	1,1	8,0
	Siempre	Recuento	0	4	2	6
		Recuento esperado	2,1	3,0	,9	6,0
Total		Recuento	5	7	2	14
		Recuento esperado	5,0	7,0	2,0	14,0

**Fuente:** SPSS, v. 22. Para el estadístico de la Chi cuadrado.

Después de hallar la tabla de contingencia se asoció las variables según los resultados que se presenta en el cuadro anterior. Asumiendo 2 grados de libertad en la Chi Cuadrado Tabular que es de **5,99** con una significancia de 0,05. La relación de ambas variables se desprende del cuadro siguiente.

**Tabla 22: Prueba de Chi – Cuadrado: Tópicos y actividades, y el Marco del buen desempeño directivo**

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	7,000 <sup>a</sup>	2	,030
Razón de verosimilitud	9,561	2	,008
Asociación lineal por lineal	6,439	1	,011
N de casos válidos	14		

a. 6 casillas (100,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,86.

**El valor de la Chi Cuadrado según la toma de decisiones;** si la Chi cuadrado calculada es superior a la tabulada, entonces se acepta la hipótesis alterna, por el contrario se opta la hipótesis nula.

En este caso la Chi Cuadrado Calculada es superior al de la tabla que es de 7,000 por el contrario el valor de la Chi Cuadrado Tabulado es de 5,99 con una significancia de 0.05 y con 2 grados de libertad, que es inferior a la Chi Cuadrado Calculado. En tal sentido podemos decidir según estos resultados.

### **Quinta prueba de hipótesis específicas**

Para la prueba de hipótesis, se recurrió la hipótesis de trabajo que se ubica en el capítulo anterior. La primera es la hipótesis nula y la segunda es la hipótesis alterna.

### **Hipótesis Estadística**

H<sub>0</sub> La relación entre la evaluación y seguimiento de la inducción NO es significativo el marco de desempeño directivo en el ámbito de la Unidad de Gestión Educativa Local de Lampa – 2017

H<sub>a</sub> La relación entre la evaluación y seguimiento de la inducción es significativo el marco de desempeño directivo en el ámbito de la Unidad de Gestión Educativa Local de Lampa – 2017

Como se ha mencionado anteriormente, la Chi cuadrado calculada es superior al de la tabla en 7,000 por el contrario el valor de la Chi cuadrado tabulado es de 5,99 con una significancia de 0.05 y con 2 grados de libertad, que es inferior a la Chi Cuadrado Calculado. En tal sentido podemos decidir; La relación entre la evaluación y seguimiento de la inducción es significativo el marco de desempeño directivo en el ámbito de la Unidad de Gestión Educativa Local de Lampa – 2017

Si el estadístico Chi cuadrado que se obtiene toma un valor mayor se dirá que la diferencia es significativa. Así, para una seguridad del 95% ( $\alpha = 0.05$ ) el valor teórico de una distribución ji-cuadrado con 2 grados de libertad es 5,99. Como quiera que en el cálculo de la Chi cuadrado calculado obtuvimos un valor de 7,000, que supera al valor para  $\alpha = 0.05$ , podremos concluir que las dos variables no son independientes, sino que están asociadas o dependientes ( $p < 0.05$ ). Por lo tanto, a la vista de los resultados, rechazamos la hipótesis nula ( $H_0$ ) y aceptamos la hipótesis alternativa ( $H_a$ ) como cierta.

#### IV. DISCUSIÓN

El presente estudio debido a las características de las variables ha llegado a la siguiente conclusión; La relación que existe entre el proceso de Inducción es significativo con el marco de desempeño directivo en el ámbito de la Unidad de Gestión Educativa Local de Lampa – 2017; dado que la Chi cuadrado calculada es superior al de la tabla en 6,533 por el contrario el valor de la Chi cuadrado tabulado es de 5,99 con una significancia de 0.05 y con 2 grados de libertad, que es inferior a la Chi Cuadrado Calculado, la diferencia es significativa, podremos concluir que las dos variables no son independientes, sino que están asociadas o dependientes ( $p < 0.05$ ). Por lo tanto, a la vista de los resultados. Si consideramos el estudio que guarda similitud de Tello, V. (1993) en su tesis “Manual Técnico para la Selección de Personal”, resalta la importancia que tiene la Inducción del Personal, ya que este evitará la desorientación inicial del personal de recién ingreso, y facilitara su adaptación, lo cual acelerara su participación activa en la empresa. Del mismo modo el autor García, G. (2014) en su estudio; “Importancia de la Capacitación en el Proceso de Inducción para el personal nuevo en las Cooperativas”, Entre sus principales Conclusiones menciona: Que el Proceso de Inducción de Personal, es una herramienta administrativa que ayuda al buen desarrollo de las relaciones entre trabajadores y patronos; sin embargo el estudio de Yubran, E.(2003) concluye; no conoce sino algunos de sus beneficios y derechos, desconoce la misión de la organización. Siendo importante que el nuevo empleado se adapte lo más rápido posible y se identifique con su trabajo y con la empresa, diseñar e implementar un buen programa de inducción genera gran cantidad de beneficios para ambas partes. No obstante el estudio de Martínez, L. (1999) “Los recursos humanos, en relación a la Inducción de Personal; que este debe de realizarse posterior al reclutamiento y selección del personal, el cual consiste en proporcionar el conocimiento que necesitan, para desempeñar satisfactoriamente sus tareas, y obtener una recompensa. El propósito de la inducción es presentar al nuevo empleado a la organización y viceversa, ayudándole a familiarizarse e integrarse entre sí.

Encinas, J. (s/a), en su estudio: Inducción y Motivación al personal de empresas industriales; concluye; Inducción como un proceso mediante el cual se logra que el individuo, se encuentre en condiciones psicológicas y técnicas óptimas para

el inicio de una situación. Que guarda similitud al presente estudio, recomendando que exista una etapa de seguimiento permanente, para asegurar los resultados deseados. Indicando que en este proceso de Inducción deberá contarse con la participación de todas las personas involucradas ya sea en una forma directa o indirecta en la administración del recurso humano. Si consideramos el estudio de Dávila, A. (2,004) “Eficacia de un Programa de Inducción en la satisfacción laboral de los empleados de primer ingreso de una empresa multinacional de telecomunicaciones”, debe conocerse la importancia que proporciona la inducción a los empleados de nuevo ingreso. Que al no efectuarse el mismo puede traer como consecuencia desilusión, falta de motivación, malos entendidos y dar como resultado la renuncia del empleado, perdiéndose empleados potenciales para la empresa así como tiempo invertido en el proceso de selección y contratación. Sin duda alguna la inducción es de suma importancia para las instituciones o empresas debido a que como los estudios señalan es indispensable realizarlas.



## **V. CONCLUSIONES**

### **PRIMERA**

La relación que existe entre el proceso de Inducción es significativo con el marco de desempeño directivo en el ámbito de la Unidad de Gestión Educativa Local de Lampa – 2017; dado que la Chi cuadrado calculada es superior al de la tabla en 6,533 por el contrario el valor de la Chi cuadrado tabulado es de 5,99 con una significancia de 0.05 y con 2 grados de libertad, que es inferior a la Chi Cuadrado Calculado, la diferencia es significativa, podremos concluir que las dos variables no son independientes, sino que están asociadas o dependientes ( $p < 0.05$ ). Por lo tanto, a la vista de los resultados.

### **SEGUNDA**

El proceso de Inducción de los directivos es regular en el ámbito de la Unidad de Gestión Educativa Local de Lampa; se desprende el 64.3% (09) directivos refieren que a veces realizan el proceso de inducción a los docentes que recién llegan a la institución; por otro lado, el 35.7% (05) directivos explican que siempre realizan el proceso de inducción a los diferentes colegas que trabajarán en sus instituciones educativas.

### **TERCERA**

El desempeño directivo es logro previsto en el ámbito de la Unidad de Gestión Educativa Local de Lampa, se muestra que el 57.1% (08) directivos logran obtener logro previsto en el marco del buen desempeño, cuando el docente evidencia el logro de desempeños previstos; por otro lado, el 28.6% (04) directivos se ubican en proceso de un buen desempeño directivo, es decir, cuando el docente está en camino de lograr los desempeños previsto y requieren acompañamiento pedagógico en la institución educativa y la intervención de otras instituciones; el 14.3% (02) directivos se ubican en logro destacado, es cuando el docente evidencia el logro por encima de los desempeños previstos y es potencial acompañante pedagógico de sus pares profesionales en la institución.

#### **CUARTA**

La relación entre la información general de inducción es significativa con el marco de desempeño directivo en el ámbito de la Unidad de Gestión Educativa Local de Lampa; considerando que la Chi cuadrado calculada es superior al de la tabla en 10,080 por el contrario el valor de la Chi cuadrado tabulado es de 5,99 con una significancia de 0.05 y con 2 grados de libertad, que es inferior a la Chi Cuadrado Calculado, podremos concluir que las dos variables no son independientes, sino que están asociadas o dependientes ( $p < 0.05$ ). Por lo tanto, a la vista de los resultados, rechazamos la hipótesis nula ( $H_0$ ) y aceptamos la hipótesis alternativa ( $H_a$ ) como cierta.

#### **QUINTA**

La relación entre los tópicos y actividades de inducción es significativa con el marco de desempeño directivo en el ámbito de la Unidad de Gestión Educativa Local de Lampa; considerando los resultados de la Chi cuadrado calculada es superior al de la tabla en **8,909** por el contrario el valor de la Chi cuadrado tabulado es de **5,99** con una significancia de 0.05 y con 2 grados de libertad, que es inferior a la Chi Cuadrado Calculado; podremos concluir que las dos variables no son independientes, sino que están asociadas o dependientes ( $p < 0.05$ ). Por lo tanto, a la vista de los resultados, rechazamos la hipótesis nula ( $H_0$ ) y aceptamos la hipótesis alternativa ( $H_a$ ) como cierta.

#### **SEXTA**

La relación entre la evaluación y seguimiento de la inducción es significativa con el marco de desempeño directivo en el ámbito de la Unidad de Gestión Educativa Local de Lampa, considerando los resultados de la Chi cuadrado calculada que es superior al de la tabla en 7,000 por el contrario el valor de la Chi cuadrado tabulado es de 5,99 con una significancia de 0.05 y con 2 grados de libertad, que es inferior a la Chi Cuadrado Calculado; podremos concluir que las dos variables no son independientes, sino que están asociadas o dependientes ( $p < 0.05$ ).

## **VI. RECOMENDACIONES**

**PRIMERA:** A los directivos de las instituciones educativas tener conocimiento en los procesos de inducción considerando una orientación, ubicación y supervisión que se efectúa a los trabajadores de reciente ingreso (puede aplicarse así mismo a las transferencias de personal), durante el período de desempeño inicial, comenzando desde que el candidato al puesto entrega su adjudicación y se le programa información sobre la vacante que se pretende cubrir, normalmente se considera terminada cuando el empleado ha tenido suficiente tiempo para dirigir la información requerida y aplica con un grado de éxito lo que ha estado aprendido.

**SEGUNDA:** A la Asociación de Padres de Familia de las diferentes instituciones, realizar una acogida o incorporación a los docentes que recientemente ha llegado a la institución con la finalidad que el trabajador conozca más en detalle la institución y sus funciones, se integre a su puesto de trabajo y al Entorno Humano en que transcurrirá su vida laboral. En virtud de que las experiencias iniciales que vive un trabajador en la institución van a influir en su rendimiento y adaptación; es de suma importancia considerar al proceso de inducción y generar en el individuo un sentimiento de pertenencia y orgullo respecto a su labor.

**TERCERA:** A las autoridades de la Unidad de Gestión Educativa Local de Lampa, brindar información efectiva al trabajador orientándolo en forma general sobre las funciones que desempeñará, los fines o razón social de la institución y organización y la estructura de ésta. La orientación debe perseguir estimular al nuevo empleado docente para que pueda integrarse sin obstáculos al grupo de trabajo de la institución. Exige, pues, la recepción favorable de los compañeros de labores que pueda lograrse una coordinación armónica para el trabajo pedagógico.

## II. REFERENCIAS

- Achaerandio, Luis. (2000) Iniciación a la práctica de la Investigación, 6ª. Ed. Universidad Rafael Landívar. Guatemala.
- Andriani, Carlos. Biasca, Rodríguez, M. (2003) Un nuevo Sistema de gestión para lograr PYMES de clase mundial 1ª. Ed. Norma. Colombia.
- Arias, María. Condo A., (1995) Revista INCAE Vol. VIII No. 2 Costa Rica. Asies (2001) Memoria General XVII Sesión Anual Guatemala.
- Bran, M., (1999) Beneficios que proporciona la Evaluación del Desempeño en una empresa azucarera. Caso Ingenio La Unión S.A. Guatemala.
- Chiavenato, Idalberto., (2003) Administración de Recursos Humanos. 5ª. Ed. Mc. Graw Hill. Colombia.
- Dávila, Alejandra. (2004) Eficacia de un Programa de Inducción en la satisfacción laboral de los empleados de primer ingreso de una empresa multinacional de Telecomunicaciones. Guatemala.
- Davis, Keith, Newstorn. J. (1993) Comportamiento Humano. 3a. Ed. Mc. Graw. Hill. México.
- De Hurtado, Maribel., (1994) Impacto de la Evaluación del Desempeño del Personal en la Empresa. Quetzaltenango.
- Dessler, Gary., (1994) Administración de Personal. 6ª. Ed. Prentice Hall. México.
- Encinas, Jesús., (sin año) pagina Internet [www.ith.mx](http://www.ith.mx).
- Gremial de Exportadores (sin año) Asociativismo para la exportación, Quetzaltenango. Gutiérrez, Francisco., (2,003) Multiculturalismo, Documento único, Quetzaltenango.
- Koontz, Harold., Donnell, C., Weihrich, H., (1986) Elementos de Administración 1a. Ed. Mc. Graw. Hill. México.
- Martínez, Lisette., (1999) revista de Internet Acta Académica Universidad Autónoma de Centro América <http://www.uaca.ac.cr/acta/1999may//martinz.htm>.
- Mercado, Salvador., (1989) Administración Aplicada 1ª. ed. Limusa. México.
- Mondy, Wayne., Noe, R., (1997) Administración de Recursos Humanos. 6ª. Ed. Prentice Hall. México.
- Orozco, Ezrra., (2,003) Homogeneización de conceptos de servicios de Desarrollo organizacional informe final. Guatemala.

- Pinzón, María., (1997) La Evaluación del Desempeño como una fortaleza en la Administración de Personal, para la Pequeña y Mediana Empresa dentro de la Industria de Calzado en la ciudad de Guatemala. Guatemala.
- Robbins, Stephen., (1996) Comportamiento Organizacional. 7ª. Ed. Prentice Hall. México.
- Sosa, Flor., (1995) Administración. 1ª. Ed. Universidad Rafael Landívar Guatemala.
- Stoner, James., Freeman, R., Gilbert, D., (1996) Administración. 6a. Ed. Prentice Hall. México.
- Sherman, Arthur., Bohlander, G., Snell, S. (1999) Administración de Recursos Humanos, 11ª. Ed. International Thomson. México.
- Tello, Vilma., (1993) Manual Técnico para la Selección de Personal. Quetzaltenango.
- Ubach T. et.al (2000) Diccionario Enciclopédico Rezza Color para el Siglo XXI 1ª. ed. Rezza. México.
- Vargas, Eugenio., (2003) Revista de Internet [www.Redtlework.com](http://www.Redtlework.com).
- Villatoro, Oscar., (1998) Importancia de la Capacitación en el Proceso de Inducción para el personal nuevo en las Cooperativas. Quetzaltenango.
- Werther, William. (1995) Administración de personal y recursos humanos 4ª. Ed. Mc. Graw Hill. México.
- Yubran, Elizabeth., (2003) página del Internet [http://www.dorh.com.ve/Temas/de/interes/La\\_induccion\\_del\\_personal.htm](http://www.dorh.com.ve/Temas/de/interes/La_induccion_del_personal.htm).
- Anderson, S. (2010). Liderazgo directivo: claves para una mejor escuela. *Psicoperspectivas*, 9(2), 34-52. Recuperado de <[www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/article/viewFile/127/110](http://www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/article/viewFile/127/110)>
- Barber, M. & Mourshed, M. (2008). ¿Cómo hicieron los sistemas educativos con mejor desempeño del mundo para alcanzar sus objetivos? Santiago de Chile, Chile: PREAL. Recuperado de <[www.oei.es/pdfs/documento\\_preal41.pdf](http://www.oei.es/pdfs/documento_preal41.pdf)>
- Bolívar, A. (1997). Liderazgo, mejora y centros educativos. En A. Medina (Coord.): El liderazgo en educación. (pp. 25-46). Madrid, España: UNED. Recuperado de <[ww2.educarchile.cl/UserFiles/P0001/File/Liderazgo%20y%20mejora.pdf](http://ww2.educarchile.cl/UserFiles/P0001/File/Liderazgo%20y%20mejora.pdf)>

- Bolívar, A. (2010). ¿Cómo un liderazgo pedagógico y distribuido mejora los logros académicos? *Magis, Revista Internacional de Investigación en Educación*, 3(5), 79-106. Recuperado de <[www.redalyc.org/articulo.oa?id=281023476005](http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=281023476005)>
- Bolívar, A. (2010a). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: Una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Psicoperspectivas*, 9 (2), 9-33. Recuperado de <[www.scielo.cl/pdf/psicop/v9n2/art02.pdf](http://www.scielo.cl/pdf/psicop/v9n2/art02.pdf)>
- Fullan, M. (2005). *Leadership and sustainability: System thinkers in action*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press. Fullan, M. (2010). *Motion leadership. The skinny on becoming change savvy*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Gronn, P. (2002). Distributed leadership. En K. Leithwood y P. Hallinger (Eds.). *Second international handbook of educational leadership and administration*. Springer international handbook of education, 8 (pp.653-696). New York, NY: Springer.
- Guerrero, L. (2012). *Modelo Escuelas Marca Perú. Rasgos y resultados que las definen y procesos requeridos para alcanzarlos*. Comisión Escuelas Marca Perú. Documento de trabajo. Lima, Perú: Ministerio de Educación. Recuperado de <[http://www2.minedu.gob.pe/digesutp/formacioninicial/wp-content/uploads/2012/03/documentos\\_taller/Escuelas\\_Marca\\_Peru.pdf](http://www2.minedu.gob.pe/digesutp/formacioninicial/wp-content/uploads/2012/03/documentos_taller/Escuelas_Marca_Peru.pdf)>
- Horn, A. & Marfán, J. (2010). Relación entre liderazgo educativo y desempeño escolar: Revisión de la investigación en Chile. *Psicoperspectivas*, 9(2), 82-104. Recuperado de <<http://www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/article/viewFile/116/112>>
- Instituto Peruano de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación Básica (2013). *¿Qué y cómo evaluamos la gestión de la institución educativa? Matriz y guía de autoevaluación de la gestión educativa de instituciones de Educación Básica Regular*. Lima: IPEBA. Recuperado de <[http://www.ipeba.gob.pe/images/publicaciones/GUIA\\_EBR\\_ccarat.pdf](http://www.ipeba.gob.pe/images/publicaciones/GUIA_EBR_ccarat.pdf)>
- Leithwood, K., Louis, K. S., Anderson, S. & Wahlstrom, K. (2004). *How leadership influences student learning: A review of research for the learning from leadership project*. New York, NY: The Wallace Foundation.
- Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A. & Hopkins, D. (2006). *Successful school leadership: What it is and how it influences pupil learning*. Nottingham, UK: National College for School Leadership, University of Nottingham.

- Leithwood, K., (2009). ¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación. Santiago de Chile, Chile: Fundación Chile.
- Ministerio de Educación del Perú. (2003). Ley 28044. Ley General de Educación. Lima, Perú: MINEDU.
- Ministerio de Educación del Perú. (2012a). Marco de Buen Desempeño Docente: Un buen maestro cambia tu vida. Lima, Perú: MINEDU. Recuperado de <<http://www.perueduca.pe/documents/60563/ce664fb7-a1dd-450d-a43d-bd8cd65b4736>>
- Ministerio de Educación del Perú. (2012). Criterios de buenas prácticas de dirección escolar. Documento de trabajo. Lima, Perú: MINEDU. Dirección General de Desarrollo de las Instituciones Educativas.
- Ministerio de Educación del Perú. (2012b). Plan Estratégico Sectorial Multianual de Educación (PESEM) 2012 – 2016. Lima, Perú: MINEDU. Recuperado de <[http://www.minedu.gob.pe/files/5042\\_201212260900.pdf](http://www.minedu.gob.pe/files/5042_201212260900.pdf)>
- Murillo, F. J. (2006). Una dirección escolar para el cambio: Del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido. Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 4 (4e), 11-24. Recuperado de <<http://www.rinace.net/arts/vol4num4e/art2.pdf>>
- Pozner, P. (1995). El directivo como gestor de aprendizajes escolares. Buenos Aires, Argentina: Aique. Programa de Promoción de la Reforma Educativa en América Latina y el Caribe – PREAL. (2003). Factores que desafían los buenos resultados educativos de escuelas en sectores de pobreza. Santiago de Chile, Chile: Asesorías para el Desarrollo.
- Robinson, V. M., J.; Lloyd, C. A. & Rowe, K. J. (2008). The impact of leadership on school outcomes: An analysis of the differential effects of leadership types. Educational Administration Quarterly, 44(5), 635-674.
- Sammons, P., Hillman, J. & Mortimore, P. (1998). Características clave de las escuelas efectivas. México D.F, México: Secretaría de Educación Pública.
- Scheerens, J. (1992). Effective schooling: Research, theory and practice. London, UK: Cassell.
- Sergiovanni, T.J. (1995). The Principalship: A reflective practice perspective (3rd ed.). Boston, MA: Allyn and Bacon.
- Spillane, J. (2005). Distributed leadership. The Educational Forum, 69 (2), 143–50. Recuperado de <<http://www.leadrighttoday.com/uploads/9/4/1/6/9416169/ql-myt9pbiw.pdf.pdf>>

- UNICEF (2004). ¿Quién dijo que no se puede? Escuelas efectivas en sectores de pobreza. Santiago de Chile, Chile: UNICEF. Recuperado de <[http://www.unicef.cl/centrodoc/escuelas\\_efectivas/escuela%20efectivas.pdf](http://www.unicef.cl/centrodoc/escuelas_efectivas/escuela%20efectivas.pdf)>
- Varela, H. (2010). Tabla comparativa. Liderazgo transaccional vs. Liderazgo transformacional. Recuperado de <[www.manuelgross.bligoo.com/content/view/785903/Tabla-comparativa-iderazgo-Transaccional-vs-Liderazgo-Transformacional.html](http://www.manuelgross.bligoo.com/content/view/785903/Tabla-comparativa-iderazgo-Transaccional-vs-Liderazgo-Transformacional.html)>
- Andrade Edwin, Inducción y desarrollo de personal y su incidencia en la prestación de servicios en el Organismo Ejecutivo de Guatemala , Guatemala, 1995. Pág. 133.
- Asamblea General O.N.U. Declaración Universal de los Derechos Humanos, Ginebra Suiza, 1948, Pág. 33.
- Asamblea General O.N.U. Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales, Ginebra Suiza, 1966, Pág. 30.
- Asamblea Nacional Constituyente, Constitución Política de la República de Guatemala, Guatemala 1985. Pág. 112.
- Congreso de la República, Código de la Salud, Decreto 90-97, Guatemala 1997, Pág. 66.
- Congreso de la República, Ley de Servicio Civil, Decreto 17-48, Guatemala, 1968, Pág. 37.
- Consejo Médico y Administrativo del Departamento de Ginecología y Obstetricia del Hospital Roosevelt Reglamento Interno del Departamento de Ginecología y Obstetricia del Hospital Roosevelt, Guatemala, 2003, Pág. 26.
- Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos, 5ta. Edición, Editorial Mc.-Graw Hill, Colombia 1999. Pág. 699.
- Chiavenato Idalberto, Gestión del Talento humano. 1ra edición. Editorial Mc-Graw Hill. Colombia, 2002. Pág. 475.
- Departamento de Estadística del Hospital Roosevelt, Informe De Producción Del Hospital Roosevelt, Año 2009, Guatemala, 2010, Pág. 12.
- Dessler Gary, Administración de Personal, 6ta. Edición, Editorial Prentice-Hall, México 1994. Pág. 715.
- González Castellanos Marco Antonio, Historia del Hospital Roosevelt de Guatemala, Guatemala, 2004, Pág. 75.



Junta Directiva Hospital Roosevelt, Reglamento Interno del Hospital Roosevelt, Guatemala, 1957, Pág. 66.

Malagón Londoño Gustavo / Galán Ricardo / Pontón Gabriel. Administración Hospitalaria, 1ra. Edición, Editorial Médica Internacional, Colombia 1996. Pág. 475.

Ordóñez Gina, Programa de inducción para una empresa comercializadora de llantas, Guatemala 2008. Pág. 77

Organización Panamericana de la Salud, Acreditación de hospitales para América Latina y El Caribe, 1ra. Edición, Editorial OPS-OMS, Washington 1992. Pág. 227.

Reyes Ponce, Agustín. Administración Moderna. Editorial Limusa, México 1992. Pág. 477.

Sherman Jr., Arthur/Bohlander George W. Administración de los Recursos Humanos, 12ª. Edición, Editorial Iberoamérica S.A. de C.V., México 1994. Pág. 707.

[www.monografias.com/trabajos7/indu/indu.shtml](http://www.monografias.com/trabajos7/indu/indu.shtml). Inducción de nuevos empleados en las organizaciones públicas, Colombia 2004. 12/07/2009. 14:10 hrs.

[www.iglesia.cl/proyectos/oticalianza/docs/manual\\_de\\_induccion.doc](http://www.iglesia.cl/proyectos/oticalianza/docs/manual_de_induccion.doc). Los recursos humanos: pasos para elaborar un manual de socialización, Costa Rica 2005. 12/07/2009 15:20 hrs.

# **ANEXOS**

## ANEXO N° 01

### PROCESO DE INDUCCION

#### CUESTIONARIO REALIZADO A LOS DIRECTORES EN EL ÁMBITO DE LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL DE LAMPA – 2017

##### SEÑOR DIRECTOR (a)

La finalidad de este cuestionario es recoger la información sobre el proceso de inducción que usted realiza hacia sus docentes para lograr sus objetivos previstos y de esta manera cumplir la misión y visión de vuestra institución educativa.

**INSTRUCCIONES:** Puede apreciar que existen diversas alternativas para cada ítems, debe escoger sólo una de ellas, y marcar la alternativa que considere adecuada en la hoja de respuesta con un aspa (X).

##### CALIFICACION:

1 (Nunca)                      2(A veces)                      3(Siempre)

##### Información general.

- 1) Como director de la Institución Educativa le brinda información general a sus docentes sobre la misión y visión de la IE.

1 (Nunca)                      2(A veces)                      3(Siempre)

- 2) Usted propone metas u objetivos de logro para cada ciclo dentro de la I.E.

1 (Nunca)                      2(A veces)                      3(Siempre)

- 3) Orienta los procesos educativos de costumbre para lograr los objetivos estratégicos previstos dentro de la Institución Educativa.

1 (Nunca)                      2(A veces)                      3(Siempre)

##### Tópicos y actividades.

- 4) Da a conocer a los docentes antiguos y a los nuevos los lugares o espacios de trabajo con estudiantes.

1 (Nunca)                      2(A veces)                      3(Siempre)

- 5) Las actividades de sesiones aprendizaje que realizan los docentes poseen una seguridad saludable, los espacios antropométricas y un ambiente fuera de ruidos con seguridad.

1 (Nunca)                      2(A veces)                      3(Siempre)

- 6) Menciona usted que todas las actividades son supervisadas y orientados por su persona hacia sus docentes.

1 (Nunca)                      2(A veces)                      3(Siempre)

### **Evaluación y seguimiento.**

- 7) Usted efectúa la inducción sobre el uso de los diferentes formatos del MINEDU para el seguimiento y acompañamiento de los docentes de su Institución Educativa.

1 (Nunca)                      2(A veces)                      3(Siempre)

- 8) Usted como director realiza seguimiento y acompañamiento cuando monitorea a los docentes.

1 (Nunca)                      2(A veces)                      3(Siempre)

- 9) Para Usted es importante evaluar a los docentes realizando un seguimiento constante.

1 (Nunca)                      2(A veces)                      3(Siempre)

- 10) Usted evalúa los objetivos estratégicos planteados en el inicio del año escolar a nivel porcentual.

1 (Nunca)                      2(A veces)                      3(Siempre)

Gracias por su colaboración.

## ANEXO 2

### FICHA DE EVALUACIÓN EN EL MARCO DEL BUEN DESEMPEÑO DIRECTIVO 2016

(Para evaluar el desempeño de los Directores de las IIEE por el CONEI)

NOMBRE DEL DIRECTOR: .....

IE: .....

- 1. Inicio:** Cuando el docente está empezando a desarrollar los desempeños previstos o evidencia dificultades y requiere acompañamiento pedagógico permanente en la institución educativa y la intervención de otras instituciones.
- 2. Proceso:** Cuando el docente está en camino de lograr los desempeños previstos y requiere acompañamiento pedagógico periódico en la institución educativa y la intervención de otras instituciones.
- 3. Logro Previsto:** Cuando el docente evidencia el logro de los desempeños previstos.
- 4. Logro destacado:** Cuando el docente evidencia el logro por encima de los desempeños previstos y es potencial acompañante pedagógico de sus pares profesionales en la institución educativa.

#### Domínio 1: Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes.

COMPETENCIAS	N°	INDICADORES DE DESEMPEÑO	VALORACIÓN				FUENTE DE VERIFICACIÓN
			1	2	3	4	
<b>Competencia 1</b> Conduce de manera participativa la planificación institucional a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno; orientándolas hacia el logro de metas de aprendizaje.	1	Realiza reuniones a inicios de año en la IE para diagnosticar y diseñar las características del entorno institucional, familiar y social que influyen en el logro de las metas de aprendizaje.					✓ Acta de reuniones
<b>Competencia 2</b> Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa y la comunidad a favor de los aprendizajes; así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad.	2	Convoca talleres y reuniones donde participan miembros de la comunidad educativa para la toma de decisiones y desarrollo de acciones para el cumplimiento de las metas de aprendizaje.					✓ Acta de reuniones
	3	Promueve la participación organizada de las familias y otras instancias de la comunidad para el logro de las metas de aprendizaje, sobre la base del reconocimiento de su capital cultural.					✓ Acta de reuniones
	4	Participa en reuniones convocadas por los estudiantes, padres de familia, generando un clima escolar basado en el respeto a la diversidad, colaboración y comunicación permanente, manejando estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos.					✓ Compromisos asumidos ✓ Acta de reuniones con actores educativos.
<b>Competencia 3</b> Favorece las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad en todas y todos los estudiantes gestionando con equidad y eficiencia los recursos humanos, materiales, de tiempo y financieros; así como previniendo riesgos.	5	Gestiona el uso óptimo de la infraestructura, equipamiento, material educativo y recursos financieros disponibles, en beneficio de una enseñanza de calidad y el logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes.					✓ Informe rendición de cuentas sobre uso de recursos
<b>PUNTAJE PARCIAL:</b>							<b>X =</b>

Dominio 2: Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes						
<b>Competencia 5</b> Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con los docentes de su institución educativa; la cual se basa en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua; orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje.	6	Estimula la iniciativa de los docentes relacionadas a innovaciones e investigaciones pedagógicas, impulsando la implementación y sistematización de las mismas.				✓ Diplomas, certificaciones y RD emitidas estimulando a docentes.
	7	Implementa estrategias y mecanismos de transparencia y rendición de cuentas de la gestión escolar ante la comunidad educativa.				✓ Ejecución del día del logro.
<b>Competencia 6</b> Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa, a través del acompañamiento sistemático y la reflexión conjunta, con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje.	8	Orienta y promueve la participación del equipo docente en los procesos de planificación curricular, a partir de los lineamientos de la Política Curricular Nacional y en articulación con la propuesta curricular regional.				✓ Actas de reuniones sobre reflexión de la práctica docente.
	9	Monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos, así como el uso efectivo del tiempo y los materiales educativos, en función del logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes y considerando la atención de sus necesidades específicas.				✓ Reporte al PEMAR ✓ Fichas de monitoreo a los docentes.
<b>PUNTAJE PARCIAL:</b>						<b>Y =</b>
<b>RESULTADO GENERAL CONEI (R1)</b>						

Resultado general CONEI (R1):  $X + Y =$  En números: .....

En letras: .....

\_\_\_\_\_  
FIRMA MIEMBRO CONEI

\_\_\_\_\_  
FIRMA MIEMBRO CONEI

\_\_\_\_\_  
FIRMA MIEMBRO CONEI

## MATRIZ DE CONSISTENCIA

**TÍTULO: PROCESO DE INDUCCIÓN Y EL MARCO DE DESEMPEÑO DIRECTIVO EN EL ÁMBITO DE LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL DE LAMPA – 2017**

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	METODOLOGÍA
<b>GENERAL</b> ¿Existe relación entre el proceso de Inducción y el marco de desempeño directivo en el ámbito de la Unidad de Gestión Educativa Local de Lampa – 2017?	<b>GENERAL</b> Establecer la relación entre el proceso de Inducción y el marco de desempeño directivo en el ámbito de la Unidad de Gestión Educativa Local de Lampa – 2017.	<b>GENERAL</b> La relación que existe entre el proceso de Inducción es altamente significativo con el marco de desempeño directivo en el ámbito de la Unidad de Gestión Educativa Local de Lampa – 2017.	<b>INDEPENDIENTES:</b> Proceso de Inducción.	Información general.  Tópicos y actividades.  Evaluación y seguimiento.	Información general Metas u objetivos de logro Orienta los procesos educativos  Espacios seguros de trabajo. Seguridad de espacios antropométricos. Supervisión y orientados  Inducción de formatos del MINEDU Seguimiento y acompañamiento Evalúa a los docentes	<b>TIPO DE ESTUDIO</b> No experimental Descriptivo  <b>DISEÑO</b> Correlacional  <b>POBLACIÓN Y MUESTRA.</b> 14 Directores.  <b>TÉCNICAS</b> Encuesta  <b>INSTRUMENTOS</b> Cuestionarios  <b>MÉTODOS</b> “r” Pearson. SPSS, v. 22
<b>ESPECÍFICOS</b> ¿Cómo es el proceso de Inducción de los directivos en el ámbito de la Unidad de Gestión Educativa Local de Lampa?	<b>ESPECÍFICOS</b> Establecer el proceso de Inducción de los directivos en el ámbito de la Unidad de Gestión Educativa Local de Lampa.	<b>ESPECÍFICAS</b> El proceso de Inducción de los directivos es deficiente en el ámbito de la Unidad de Gestión Educativa Local de Lampa.				
¿Cuál es el desempeño directivo en el	Determinar el marco de desempeño	Gestión Educativa Local de Lampa.				



<p>ámbito de la Unidad de Gestión Educativa Local de Lampa?</p> <p>¿Cuál es la relación entre la información general de inducción con el marco de desempeño directivo en el ámbito de la Unidad de Gestión Educativa Local de Lampa?</p> <p>¿Cuál es la relación entre los tópicos y actividades de inducción con el marco de desempeño directivo en el ámbito de la Unidad de Gestión Educativa Local de Lampa?</p> <p>¿Cuál es la relación entre la evaluación y</p>	<p>directivo en el ámbito de la Unidad de Gestión Educativa Local de Lampa.</p> <p>Establecer la relación entre la información general de inducción con el marco de desempeño directivo en el ámbito de la Unidad de Gestión Educativa Local de Lampa.</p> <p>Identificar la relación entre los tópicos y actividades de inducción con el marco de desempeño directivo en el ámbito de la Unidad de Gestión Educativa Local de Lampa.</p>	<p>El desempeño directivo es regular en el ámbito de la Unidad de Gestión Educativa Local de Lampa.</p> <p>La relación entre la información general de inducción es significativo con el marco de desempeño directivo en el ámbito de la Unidad de Gestión Educativa Local de Lampa.</p> <p>La relación entre los tópicos y actividades de inducción es positiva media con el marco de desempeño directivo en el ámbito de la Unidad de Gestión</p>	<p><b>Dependiente</b></p> <p>Marco de desempeño directivo.</p>	<p>Conducción de la planificación.</p> <p>Promueve la participación.</p> <p>Favorecen las condiciones operativas.</p> <p>Promueve y lidera aprendizajes.</p> <p>Gestiona calidad de</p>	<p>Evalúa objetivos estratégicos</p> <p>Realiza reuniones al inicio del año.</p> <p>Convoca a talleres para toma de decisiones.</p> <p>Promueve participación de familias.</p> <p>Participa en reuniones de la comunidad educativa.</p> <p>Gestiona el uso óptimo de la infraestructura.</p> <p>Estimula la iniciativa de docentes.</p> <p>Promueve a la transparencia en</p>	
--	---	---	--	---	---	--



seguimiento de la inducción con el marco de desempeño directivo en el ámbito de la Unidad de Gestión Educativa Local de Lampa?	Identificar la relación entre la evaluación y seguimiento de la inducción con el marco de desempeño directivo en el ámbito de la Unidad de Gestión Educativa Local de Lampa.	Educativa Local de Lampa.  La relación entre la evaluación y seguimiento de la inducción es positiva débil el marco de desempeño directivo en el ámbito de la Unidad de Gestión Educativa Local de Lampa.		procesos pedagógicos	rendición de cuentas.  Orienta la participación de docentes.  Monitorea el uso de estrategias.	
--	--	---	--	----------------------	--	--

Constancia

Ficha de validación (2)

Fotos



PERÚ

Ministerio  
de Educación

Dirección Regional  
de Educación - Puno

UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL LAMPA



## CONSTANCIA

LA DIRECCIÓN DE LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL  
DE LAMPA.

### HACE CONSTAR:

Que, la Bachiller **Mamani Quispe, Lidia Lourdes** actual docente de la Institución Educativa Secundaria "POLITECNICO NACIONAL", ha ejecutado el Proyecto de Tesis denominado "**Proceso de Inducción y el Marco de Desempeño Directivo**" en el ámbito de la Unidad de Gestión Educativa Local de Lampa – 2017, habiendo aplicado los instrumentos que se requiere para la investigación de dicho proyecto de mi representada, con la finalidad de optar el Grado de Magister.

Se expide la presente constancia a solicitud del interesado, para los fines indicados y pertinentes.

Lampa, 15 de Enero del 2018.



*[Firma]*  
Lic. María Antonia Valencia Laruta  
DIRECTORA DEL PROGRAMA SECTORIAL III  
L. LAMPA

## FICHA DE VALIDACIÓN

### INFORME DE OPINIÓN DEL JUICIO DE EXPERTO

#### DATOS GENERALES:

1.1. Título de la investigación: PROCESO DE INDUCCIÓN Y EL MARCO DE DESEMPEÑO DIRECTIVO EN EL ÁMBITO DE LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL DE LAMPA 2017

1.2. Nombre de los instrumentos motivos de la evaluación: ENCUESTA PARA EVALUAR LA VARIABLE DEL PROCESO DE INDUCCIÓN Y EL MARCO DE DESEMPEÑO.

#### ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE					BAJA					REGULAR					BUENO					MUY BUENO				
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96					
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100					
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.																						X			
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.																								X	
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia pedagógica.																								X	
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.																								X	
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.																							X		
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar los instrumentos de investigación.																							X		
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos científicos.																								X	
8. COHERENCIA	Existe coherencia en la redacción, así como entre el índice y los indicadores.																								X	
9. METODOLOGÍA	La estrategia corresponde al propósito del diagnóstico.																								X	
10. PERTINENCIA	Es útil y adecuado para la investigación.																								X	

Promedio de valoración: 93.5

Opinión de aplicabilidad

a) deficiente    b) baja    c) regular    d) buena    e) muy buena

Nombres y apellidos:	Moisés Coaguira Apaza
Dirección domiciliaria	Paseo 2 de Febrero N° 163 Puno
Grado académico:	Magister
Mención:	Gestión Educativa

DNI:	01227723
Tfno/Celular:	

Mg. MOISÉS COAGUIRA APAZA  
GESTIÓN EDUCATIVA

FIRMA

Lugar y fecha: Puno 19 octubre 2017

## FICHA DE VALIDACIÓN

### INFORME DE OPINIÓN DEL JUICIO DE EXPERTO

#### DATOS GENERALES:

1.1. Título de la investigación: PROCESO DE INDUCCIÓN Y EL MARCO DE DESEMPEÑO DIRECTIVO EN EL AMBITO DE LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL DE LAMPA 2017

1.2. Nombre de los instrumentos motivos de la evaluación: ENCUESTA PARA EVALUAR LA VARIABLE DEL PROCESO DE INDUCCIÓN Y EL MARCO DE DESEMPEÑO.

#### ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE					BAJA					REGULAR					BUENO					MUY BUENO				
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96					
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100					
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.																									
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.																									
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia pedagógica.																									
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.																									
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.																									
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar los instrumentos de investigación.																									
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos científicos.																									
8. COHERENCIA	Existe coherencia en la redacción, así como entre el índice y los indicadores.																									
9. METODOLOGÍA	La estrategia corresponde al propósito del diagnóstico.																									
10. PERTINENCIA	Es útil y adecuado para la investigación.																									

Promedio de valoración:

95

Opinión de aplicabilidad

a) deficiente

b) baja

c) regular

d) buena

e) muy buena

Nombres y apellidos:	IRENE ROSA QUISPE MAMANI
Dirección domiciliaria	Pje 2 de febrero N°163 Puno
Grado académico:	Magister
Mención:	Gestión educativa

DNI:	01206906
Tfno/Celular	951064800

  
Mg. IRENE ROSA QUISPE MAMANI  
GESTIÓN EDUCATIVA

FIRMA

Lugar y fecha: Puno, 16 octubre 2017



## EVIDENCIAS



